



Gesundheitsförderung Schweiz

Arbeitspapier 30

Lebensereignisse: Neue Ansätze für eine individualisierte und gesundheitsförderliche Personalarbeit

Projekt LE0: Lebensereignisorientierte Personalarbeit



Berner
Fachhochschule

Januar 2015

Gesundheitsförderung Schweiz ist eine Stiftung, die von Kantonen und Versicherern getragen wird. Mit gesetzlichem Auftrag initiiert, koordiniert und evaluiert sie Massnahmen zur Förderung der Gesundheit (Krankenversicherungsgesetz, Art. 19). Die Stiftung unterliegt der Kontrolle des Bundes. Oberstes Entscheidungsorgan ist der Stiftungsrat. Die Geschäftsstelle besteht aus Büros in Bern und Lausanne. Jede Person in der Schweiz leistet einen jährlichen Beitrag von CHF 2.40 zugunsten von Gesundheitsförderung Schweiz, der von den Krankenversicherern eingezogen wird.
Weitere Informationen: www.gesundheitsfoerderung.ch

In der Reihe «**Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier**» erscheinen von Gesundheitsförderung Schweiz erstellte oder in Auftrag gegebene Grundlagen, welche Fachleuten in der Umsetzung in Gesundheitsförderung und Prävention dienen. Der Inhalt der Arbeitspapiere unterliegt der redaktionellen Verantwortung der Autorinnen und Autoren. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapiere liegen in der Regel in elektronischer Form (PDF) vor.

Impressum

Herausgeber

Gesundheitsförderung Schweiz

Autorinnen und Autoren

Michael Clerc, Wirtschaftsinformatiker und Kulturwissenschaftler
Simone Artho, Berner Fachhochschule, Fachbereich Wirtschaft, Institut für Unternehmensentwicklung
Isabelle Clerc, Berner Fachhochschule, Fachbereich Wirtschaft, Institut für Unternehmensentwicklung

Projektleitung Gesundheitsförderung Schweiz

Dr. Fabienne Amstad, Leiterin Psychische Gesundheit, Programme

Reihe und Nummer

Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 30

Zitierweise

Clerc, M.; Artho, S.; Clerc, I. (2015). *Lebensereignisse: Neue Ansätze für eine individualisierte und gesundheitsförderliche Personalarbeit*. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 30, Bern und Lausanne

Fotonachweis Titelbild

iStockphoto

Auskünfte/Informationen

Gesundheitsförderung Schweiz
Dufourstrasse 30, Postfach 311, CH-3000 Bern 6
Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch
www.gesundheitsfoerderung.ch

Originaltext

Deutsch

Bestellnummer

03.0048.DE 01.2015

Diese Publikation ist auch in französischer Sprache erhältlich (Bestellnummer 03.0048.FR 01.2015).

ISSN

2296-5661

Download PDF

www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen

© Gesundheitsförderung Schweiz, Januar 2015

Editorial

Psychische Gesundheit – Stress: unser langfristiger Schwerpunkt

«Psychische Gesundheit – Stress» ist ein Schwerpunktthema der langfristigen Strategie 2007–2018 von Gesundheitsförderung Schweiz. In jeder Generation und in jeder Lebensphase sind andere psychische Herausforderungen zu bewältigen. Psychische Gesundheit muss in einem lebenslangen Prozess stets aufs Neue wiederhergestellt werden. Ziel der Aktivitäten von Gesundheitsförderung Schweiz ist es, dass mehr Menschen über eine bessere Fähigkeit verfügen, ihr Leben zu gestalten und zu kontrollieren. Dies verbessert die psychische Gesundheit und verringert die stressbedingten Krankheitsfolgen. So setzen wir unseren gesetzlichen Auftrag um (Krankenversicherungsgesetz, Art. 19).

Wissenschaftliche Grundlagen als Basis

In enger Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und der Wissenschaft entwickelt Gesundheitsförderung Schweiz Produkte und Dienstleistungen für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Mit deren Anwendung investieren die Unternehmen in die Gesundheit der Mitarbeitenden. Ziel sind gesunde und leistungsfähige Mitarbeitende, weniger Absenztage, eine stärkere Bindung an den Arbeitgeber und damit eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit. Gesundheitsförderung Schweiz ist es ein Anliegen, die bestehenden Angebote im Dialog mit Partnern auf ihre Bedürfnisse anzupassen und neue Dienstleistungen zu entwickeln.

Kritische Lebensereignisse als Indikator für die Führungsarbeit

Das vorliegende Arbeitspapier thematisiert die aktuelle Herausforderung des sich verändernden Arbeitskräfteangebots aus unterschiedlichen Perspektiven. Es wird aus soziologischer wie auch aus psychologischer Sicht die gesundheitsförderliche Führung und Personalarbeit beleuchtet. Heute gehören individualisierte Karriereverläufe zum Alltag und lassen sich deshalb nicht mehr mit dem Alter vorhersagen. Ein standardisierter – alterskonformer – Karriereverlauf entspricht nicht mehr der beruflichen Laufbahn der heutigen Arbeitnehmenden. Das bedeutet, dass Führungspersonen mit Herausforderungen konfrontiert werden, die nicht mehr nur mit dem Alter gekoppelt sind. Das vorliegende Arbeitspapier schlägt deshalb kritische Lebensereignisse (wie beispielsweise eine schwere Krankheit, Scheidung oder Trennung, Pflege von Angehörigen) als Orientierungspunkte für die Personalarbeit vor. Mit Hilfe von kritischen Lebensereignissen können so ereignisbezogene Stressfaktoren reduziert und benötigte Ressourcen aufgebaut und angeboten werden. Das Arbeitspapier zeigt auf eindrückliche Weise, welche zentrale Rolle kritische Lebensereignisse und ein darauf abgestimmtes Führungsverhalten und Personalmanagement für die betriebliche Gesundheitsförderung spielen könnten.

Bettina Abel
Leiterin Programme, Vizedirektorin

Dr. Fabienne Amstad
Leiterin Psychische Gesundheit, Programme

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	5
1 Einleitung	6
Teil I	
2 ‹Demografische Zange› und Fachkräftemangel: Unternehmen auf der Suche nach Hochqualifizierten	8
3 Lebenslauf, Lebensphasen und Erwerbsarbeit	11
3.1 Die Orientierung betrieblicher Personalpolitik am chronologischen Alter der Mitarbeitenden	11
3.2 Begrenzte Brauchbarkeit des chronologischen Alters und entsprechender Lebensphasenkonzepte auf dem individualisierten Arbeitsmarkt	12
3.3 Verstärkte Individualisierung betrieblicher Personalpolitik mit Bezug auf individuelle Lebensereignisse	13
3.4 Auswirkungen eines lebensereignisorientierten Personalmanagements	15
Teil II	
4 Die Lebensspanne als Abfolge von bedeutsamen Ereignissen	18
4.1 Lebensereignisse: sozial definierte Übergänge und individuelle Verläufe	18
4.2 Lebensereignisse: Wann sind diese individuell ‹kritisch›?	20
5 Auswirkungen von kritischen Lebensereignissen	22
5.1 Folgen für die betroffenen Personen	24
5.2 Auch die Unternehmen sind betroffen	27
6 Bewältigung von kritischen Lebensereignissen	29
6.1 Belastungen mildern: Ressourcen und Schutzfaktoren	30
6.2 Arbeit als Ressource – Ressourcen in der Arbeit	32
7 Fazit	34
7.1 Implikationen für eine gesundheitsförderliche Personalarbeit	34
7.2 Ethische Fragen	35
8 Verwendete Literatur	37

Management Summary

Die vorliegende Expertise thematisiert die aktuellen Herausforderungen des sich verändernden Arbeitskräfteangebots aus Sicht des betrieblichen Personalmanagements. Vor allem im Bereich der hoch qualifizierten Arbeit besteht in gewissen Branchen der Wirtschaft und in gewissen Berufsfeldern ein Fachkräftemangel. Die Bindung hoch qualifizierter Mitarbeitender und eine Mobilisierung weiterer Arbeitskräfte reserven (v.a. Frauen, ältere ArbeitnehmerInnen, bereits Pensionierte, zu gering ausgebildete junge ArbeitnehmerInnen usw.) kann nur gelingen, wenn Unternehmen individuell auf ihre Mitarbeitenden eingehen und es ihnen ermöglichen, die Erwerbsarbeit so lange wie möglich mit Lebensereignissen in privaten Lebens- und Arbeitsbereichen zu vereinbaren. Die kritischsten Lebensereignisse finden zumeist im Privatleben statt, sind oft mit grossem Stress verbunden und können schwerwiegende gesundheitliche Folgen für die betroffenen Mitarbeitenden mit sich bringen.

Obwohl viele kritische Lebensereignisse im Privatleben stattfinden, sind die Auswirkungen dieser Ereignisse für Unternehmen und betriebliche Personal- und Führungsarbeit schwerwiegend. Der Arbeitsplatz spielt eine wichtige Rolle in der Gesundheitsförderung und Prävention, wenn es darum geht, die potenziell negativen Auswirkungen kritischer Lebensereignisse zu mildern oder in schwierigen Situationen Unterstützung zu leisten. Ebenso stellt die Arbeit durch soziale und ökonomische Eingebundenheit eine wichtige Ressource für eine erfolgreiche und gesunde Bewältigung kritischer Lebensereignisse dar.

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklungen des Arbeitskräftepotenzials sollten sich Arbeitgeber systematisch mit Fragen zu einem individualisierten Personalmanagement befassen.

1 Einleitung

Die vorliegende Expertise thematisiert die aktuellen Herausforderungen des sich verändernden Arbeitskräfteangebots aus Sicht des betrieblichen Personalmanagements. Sie zeigt jüngere Veränderungen in den Arbeitsverhältnissen der Mitarbeitenden und das Potenzial einer an kritischen Lebensereignissen orientierten Personal- und Führungsarbeit auf.

Vor allem im Bereich der hoch qualifizierten Arbeit scheint aus Sicht von Politik und Wirtschaft in der Schweiz die «demografische Zange» (vgl. Buck und Schletz 2002, S. 9, zit. nach Armutat et al. 2009, S. 25) langsam zu kneifen: Geburtenstarke Kohorten werden in absehbarer Zeit altershalber aus den Unternehmen ausscheiden und es wird schwieriger, ausreichend geeignete junge Mitarbeitende mit den verlangten hohen Qualifikationen auf dem (nationalen) Arbeitsmarkt zu rekrutieren. In gewissen Branchen der Wirtschaft und gewissen Berufsfeldern besteht ein Fachkräftemangel (vgl. Gehrig et al. 2010, S. II-V, vgl. Kägi et al. 2014, S. 105 ff., vgl. Braun und Gmünder 2012, S. 23).

Die betriebliche Führungs- und Personalpolitik muss auf diese Veränderungen des Arbeitsmarkts reagieren, sich tendenziell intensiver um qualifizierte Mitarbeitende bemühen und diese an das Unternehmen binden (vgl. Kels et al. 2015).

In der heutigen Praxis orientieren sich viele Unternehmen in ihren personalpolitischen Massnahmen meist noch an unreflektierten Vorstellungen gleichartiger «institutionalisierter» Lebensläufe und am chronologischen Alter ihrer Beschäftigten. Gleichzeitig gilt ihnen das Individuum als selbstverantwortlich für seine Bildungs- und Karrierepfade, seine Berufsbiografie und Arbeitsmarktfähigkeit sowie die Reproduktion seines Arbeitsvermögens. In der betrieblichen Personalpolitik und -führung aber werden diese selbstverantwortlichen Individuen dann anhand ihres chronologischen Alters «in einen Topf geworfen» und in Altersgruppen mit vermeintlich typischen Merkmalen und Ereignissen eingereiht, z. B. hinsichtlich ihrer Arbeits- und Lernfähigkeiten, ihrer Gesundheit, privaten Verpflichtungen und Interessen. Es besteht hier eine «Indifferenz des

Berufssystems gegenüber individuellen Lebensphasen» (Abels et al. 2008, S. 189) bzw. ein Widerspruch in der Beurteilung der Mitarbeitenden seitens vieler Unternehmen: Einerseits werden sie systematisch als Individuen in die Verantwortung genommen, andererseits geht das Unternehmen nicht auf deren individuell – trotz gleichem Alter – unterschiedliche Situationen und Lebensereignisse ein, die ihr Arbeitsvermögen und dessen Reproduktionsmöglichkeiten (mit-)bestimmen. Kurz: Die Zuschreibungen auf Basis einer Altersgruppenzugehörigkeit widersprechen der Individualisierung der Arbeitskräfte.

In dieser widersprüchlichen Situation kann die Bindung hoch qualifizierter Mitarbeitender und eine Mobilisierung weiterer Arbeitskräftereserven (v.a. Frauen, ältere ArbeitnehmerInnen, bereits Pensionierte, zu gering ausgebildete junge ArbeitnehmerInnen usw.) nur gelingen, wenn Unternehmen individuell auf ihre Mitarbeitenden eingehen und es ihnen ermöglichen, die Erwerbsarbeit so lange wie möglich mit Lebensereignissen auch in ihren sonstigen Lebens- und Arbeitsbereichen zu vereinbaren. Eine Orientierung der Personal- und Führungsarbeit an den sogenannten «kritischen Lebensereignissen» bietet sich hier als Konzept für die Unternehmen an.

Jedem Mensch widerfahren im Laufe seines Lebens kritische Lebensereignisse oder länger andauernde kritische Lebensphasen. Dabei können diese Lebensereignisse im Erwerbsleben (beispielsweise Restrukturierungen am Arbeitsplatz, Übernahme von Führungsverantwortung, Auslandseinsatz, Berufs- oder Arbeitsplatzwechsel) oder im Privatleben (beispielsweise Familiengründung, Hausbau/Umbau, eigene schwere Krankheit, Unfall, Trennung oder Scheidung, Pflege oder Tod eines Angehörigen, Geburt eines Kindes) stattfinden. Die kritischsten Lebensereignisse finden zumeist im Privatleben statt, sind oft mit grossem Stress verbunden und können schwerwiegende gesundheitliche Folgen für die betroffenen Mitarbeitenden mit sich bringen. Auch wenn viele kritische Lebensereignisse im

Privatleben stattfinden, sind ihre Auswirkungen auf die Unternehmen spürbar, zum Beispiel in Form einer Verringerung des beruflichen Engagements und der beruflichen Leistungsfähigkeit, als Konzentrationsmangel mit erhöhter Fehlerneigung, als Zunahme der Absenzen, in Form einer erhöhten Fluktuation oder auch einer geringeren Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen.

Im Umgang mit einer solch neuen persönlichen Situation ändern sich die Bedürfnisse der Mitarbeitenden – zumindest vorübergehend – häufig. Oft werden mit Bezug auf die Erwerbsarbeit Anpassungen nötig, z. B. hinsichtlich der Arbeitszeit oder physischen Präsenz der Mitarbeitenden oder ihrer Einsatzfähigkeit für neue Aufgaben. Ihre veränderten Bedürfnisse und Möglichkeiten müssen von Führungskräften im Unternehmen wahrgenommen werden, um die Mitarbeitenden längerfristig gesund, leistungsfähig und leistungsbereit im Unternehmen und Erwerbsleben halten zu können. Der Arbeitgeber und auch der konkrete Arbeitsplatz können nach Eintritt kritischer Lebensereignisse eine wichtige Rolle in der Prävention und Reduktion negativer gesundheitlicher Auswirkungen auf die Mitarbeitenden spielen. Dies gelingt v. a. dann, wenn das Unternehmen die schwierige Situation des betroffenen Mitarbeitenden frühzeitig erkennt und zur individuell angepassten Unterstützung dieser Personen fähig ist. Die soziale Eingebundenheit in die Erwerbsarbeit kann für die Mitarbeitenden eine wichtige Ressource zur gesunden und unbeschädigten Bewältigung eines kritischen Lebensereignisses darstellen.

Tipp zum Lesen und zum Aufbau dieser Expertise

(Erwerbs-)Arbeit und Arbeitsverhältnisse haben sich in den letzten Jahrzehnten in vielen Aspekten tiefgreifend verändert. Viel ist in diesem Zusammenhang auch geforscht worden, wobei die verschiedenen (Sozial-)Wissenschaften sich jeweils mit ihren spezifischen Theorien, Konzepten und Methoden ähnlicher empirischer Phänomene und Fragestellungen angenommen haben.

Diese Expertise befasst sich aus zwei unterschiedlichen Sichtweisen mit den kritischen Lebensereignissen und einer sie berücksichtigenden Personal- und Führungsarbeit.

Im ersten Teil wird eine arbeits- und organisationssoziologische Sicht auf die Arbeitsorganisation mit ihrer Inklusion der Mitarbeitenden in sie eingenommen. Im zweiten Teil soll aus arbeitspsychologischer Sicht ein Blick auf die kritischen Lebensereignisse und ihre Folgen für das konkret betroffene Individuum sowie auf seine möglichen Bewältigungsstrategien geworfen werden. Auch auf die Folgen dieser individuellen Lebensereignisse für die Unternehmen wird nochmals eingegangen.

2 ‹Demografische Zange› und Fachkräftemangel: Unternehmen auf der Suche nach Hochqualifizierten

Als ‹hoch qualifizierte› Arbeitskräfte verstehen wir hier solche mit zertifizierten Ausbildungen, inkl. eines möglichen tertiären Bildungsabschlusses, an die von den Arbeitgebern dezidierte Erwartungen bzgl. einer permanenten Weiterbildung gestellt werden. Diese Mitarbeitenden müssen sich gegenüber neuen Prozessen, Organisationsstrukturen, Arbeitsmitteln, Produkten usw. offen, lernfähig und lernwillig zeigen. Neben professionellen Qualifikationen sollen sie auch mehr ‹persönliche› und ‹soziale› Kompetenzen als früher mit in die Erwerbsarbeit bringen. Ihre konkreten Arbeitstätigkeiten sind weniger planbar und standardisierbar als in fordistischen Industriebetrieben. Ihr Erfahrungswissen entwertet sich relativ rasch, dagegen wird von ihnen eine veränderte Problemwahrnehmung und die Anwendung von Problemlösungsstrategien verlangt (vgl. Minssen 2006, S. 141).

Hoch qualifizierte Mitarbeitende gelten als eher selbstverantwortlich und intrinsisch motiviert, gut organisiert, permanent auf der Suche nach Verbesserungen und Innovationen für ihren Arbeitgeber. Sie haben oft flexible Arbeitszeiten, die sie teilweise oder ganz individuell festlegen können (vgl. Dorsemagen et al. 2012). Ihre Arbeitsergebnisse werden zunehmend über eine Ausrichtung der Kontrolle an Marktmechanismen gemessen (vgl. Minssen 2006, S. 212).

Diese Art von Arbeitskräften wird vor dem Hintergrund des industriellen Strukturwandels seit Ende der 1970er-Jahre zunehmend nachgefragt. Die Abkehr oder doch starke Relativierung von Fordismus und Taylorismus führte zu einer neuen Organisation der Erwerbsarbeit, in der Planung und Ausführung der Tätigkeiten vermehrt von den gleichen Personen durchgeführt werden. Es gibt weniger direkte Ar-

beitsanweisungen an diese Beschäftigten, die bei Vorgabe unternehmerischer Rahmenbedingungen und Zielsetzungen die konkrete Durchführung ihrer Arbeit und Erreichung ihrer Ziele selbst planen, koordinieren und verantworten müssen. Dies gilt nicht nur in Industriebetrieben, sondern umfassender noch in den Unternehmen des Dienstleistungssektors, wo ungefähr drei Viertel aller Erwerbstätigen in der Schweiz beschäftigt sind (vgl. Bundesamt für Statistik 2014a, vgl. Minssen 2006, S. 207 bzw. Hirsch-Kreinsen 2009, S. 80).

Die Tertiarisierung, zumindest aber die relative Zunahme von anforderungsreichen Dienstleistungsarbeitsplätzen, z.B. in Informations- und Kommunikationstechnologie ICT, Unternehmensberatungen, Versicherungen, Banken, in Bildung und Wissenschaft, aber auch in Elektronik und Elektrotechnik, in der Gesundheitsversorgung und Pflege, in der industriellen Forschung und Entwicklung bzw. der Verwaltung industrieller Unternehmen sowie in öffentlichen Verwaltungen, sorgt für eine wachsende Nachfrage nach hoch qualifizierten Mitarbeitenden.¹ Die Unternehmen – und andere Arbeitsorganisationen – sehen sich auf dem Schweizer Arbeitsmarkt mit demografischen Entwicklungen konfrontiert, die das Arbeitskräftepotenzial vor allem im Bereich der Hochqualifizierten langsam verringern (vgl. Zölch und Swoboda 2014).

Daher werden sie künftig, erstens, mehr ältere Mitarbeitende einstellen und beschäftigen müssen und gleichzeitig weniger Berufseinsteiger finden, bedingt durch die seit langem niedrigen Geburtenraten (vgl. WBF – Eidg. Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung 2013, vgl. Armutat et al. 2009, S. 15 ff. und S. 25). Zweitens werden sich die Unternehmen

¹ Es soll hier explizit darauf hingewiesen werden, dass nicht alle Arbeitsplätze in der Schweiz mit Hochqualifizierten besetzt sind oder sein werden. Selbstverständlich existieren auch andere Kategorien von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen weiter, wo sich andere soziale und unternehmerische Probleme stellen als eine an Hochqualifizierten orientierte Personalpolitik. So gibt es z.B. in den Bereichen Verkauf, Gebäudereinigung, Fastfoodketten, Lebensmittelindustrien, Landwirtschaft, Bauwirtschaft, Gastronomie u.ä. auch relativ gering qualifizierte und vermeintlich einfach ersetzbare Mitarbeitende. Auf der Ebene des Arbeitsmarkts handelt es sich hier in soziologischer Terminologie um den ‹unstrukturierten› Arbeitsmarkt, während es in dieser Expertise um den sog. ‹fachlichen› Arbeitsmarkt geht (vgl. Minssen 2006, S. 139).

trotz des bereits grossen Anstiegs der Frauenerwerbsquote seit den 1970er-Jahren noch vermehrt um eine Steigerung des weiblichen Arbeitskräfteanteils bemühen, zumal ein hoher Prozentsatz der Frauen «nur» in Teilzeit tätig ist (vgl. Bundesamt für Statistik 2014b). Dem kommt entgegen, dass die Berufsorientierung der Frauen u. a. aufgrund ihres veränderten Bildungsverhaltens und im Zusammenhang mit der Tertiarisierung zugenommen hat (vgl. Gerlach und Laß 2012b, S. 35).

Ob es künftig zu einem früheren Berufseintritt hoch qualifizierter junger Erwachsener kommen wird, scheint hingegen zweifelhaft (Stichworte: Verlängerung der Ausbildungsphasen, spätere Berufseintritte).

Vor diesem Hintergrund drängen sich aus unternehmerischer Sicht soziale und Personalmassnahmen zur besseren und längeren Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und familialen bzw. weiteren Aufgaben ihrer Mitarbeitenden auf.

Infobox: Forschungsergebnisse der Arbeitssoziologie: Entgrenzung der Arbeit und Subjektivierung Hochqualifizierter im Strukturwandel der Wirtschaft

Die Arbeitssoziologie hat sich intensiv mit dem Strukturwandel in Wirtschaft und Beschäftigungsverhältnissen seit den 1980er-Jahren beschäftigt (Stichworte: Tertiarisierung, Informatisierung, Flexibilisierung, Dezentralisierung). Aus der Perspektive der hoch qualifizierten Arbeit sind insbesondere zwei zentrale Forschungsergebnisse von Interesse: die «Entgrenzung» von (Erwerbs-)Arbeit und Privatleben und die «Subjektivierung der Arbeit».

Mit der Entgrenzung der (Erwerbs-)Arbeit ist gemeint, dass verschiedene Arten vormals bestehender Grenzen der Erwerbsarbeit in Frage gestellt, gelockert und aufgelöst werden. In diesem Entgrenzungsprozess treiben einerseits Wirtschaft und Politik eine Flexibilisierung der Arbeit in zeitlicher, räumlicher, organisatorischer und rechtlicher Hinsicht voran, beispielsweise indem flexible Beschäftigungsverhältnisse zunehmen, Arbeitszeiten weniger erfasst und eingehalten oder systematisch überschritten werden, Telearbeit (Home Office) ermöglicht oder eine höhere Verfügbarkeit seitens der Mitarbeitenden verlangt wird. Die Entgrenzung löst also ehemals relativ starre Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben auf.

Eine zweite wesentliche, mit der Entgrenzung direkt zusammenhängende Entwicklung der Erwerbsarbeit in den letzten 30 Jahren ist die sog. «Subjektivierung der Arbeit».

Vor dem Hintergrund der sich strukturell ändernden Tätigkeitsfelder der hoch qualifizierten Mitarbeitenden tendieren Unternehmen verstärkt zu einer «Instrumentalisierung von Subjektivität als Produktivkraft» (Kleemann und Voß 2010, S. 432). Dabei fordern sie von ihren Mitarbeitenden implizit, dass diese ihr «ganzes» subjektives Potenzial in ihr Arbeitsvermögen einfließen lassen und es im Rahmen ihrer Erwerbsarbeit bzw. für die Entwicklung «ihrer» Arbeitsorganisation

verwertbar einsetzen. Das subjektive Potenzial wird als notwendig zur Erledigung komplexer und wenig formalisierter Tätigkeiten angesehen und soll darüber hinaus den raschen Wandel betrieblicher Strukturen erleichtern. Die Subjektivität der Mitarbeitenden entwickelt sich dabei nicht nur durch ihre Erwerbstätigkeit selbst, sondern auch durch ihre Aufgaben und Rollen im Privatleben (z. B. durch komplexe Aufgaben in der Familie oder ehrenamtliche Tätigkeiten) bzw. durch Lernen im ausserbetrieblichen Bereich.

«Unternehmen erkennen demnach die private Lebenswelt von Beschäftigten zunehmend als eine Sphäre, in der einerseits für die Erwerbsarbeit relevante Kompetenzen entwickelt werden, aus der andererseits auch verwertbare Ressourcen – in neuer Qualität und Quantität – mobilisiert und in die Erwerbsarbeit eingespeist werden sollen.» (Jürgens 2009, S. 60).

Bei genauerer Betrachtung hoch qualifizierter Arbeit zeigt sich allerdings ein «doppelter Subjektivierungsprozess»: Nicht nur haben Unternehmen einen erhöhten Bedarf an individuell «eingebrachter» Subjektivität zur Erledigung ihrer Aufgaben und Erreichung organisationaler Ziele, sondern auch die individuellen Arbeitskräfte tragen verstärkt subjektive Ansprüche an ihre Arbeitstätigkeit heran und wollen die Erwerbstätigkeit für ihre subjektive Identitätsprofilierung nutzen (vgl. Minssen 2006, S. 150 ff., Kleemann und Voß 2010, S. 434, Brüsemeister 2011 und generell, mit dem Anerkennungsbegriff arbeitend, auch: Flick 2013). Die Konsequenzen dieser doppelten Subjektivierung der Arbeit sind für die Mitarbeitenden allerdings ambivalent, da sich «zwar (...) erweiterte Teilhabe- und Entfaltungsoptionen (ergäben), zugleich aber (...) die soziale Verwundbarkeit der Subjekte (steige)» (Kleemann und Voß 2010, S. 435).

3 Lebenslauf, Lebensphasen und Erwerbsarbeit

3.1 Die Orientierung betrieblicher Personalpolitik am chronologischen Alter der Mitarbeitenden

Ein 55-jähriger Mitarbeitender mag noch so leistungsfähig sein, eine Ausbildung absolvieren oder eine neue Stelle suchen: aus betrieblicher Sicht wird er (oder sie) in die Altersgruppe 55–65 einsortiert, die sich langsam aus der Arbeit zurückziehen und die Pensionierung planen möchte. Welches Unternehmen sollte eine solche Person noch fördern oder einstellen wollen? Bereits mit 45 Jahren habe man einen <Status> erlangt, den es zu bewahren (nicht: zu verändern) gelte. Der <Blick in die zweite Lebenshälfte> – womöglich schon auf die Pensionierung? – scheint für die Altersgruppe 45–55 ein Charakteristikum zu sein.²

Ab einem gewissen Alter gelten Angestellte als nicht mehr veränderungs- und lernfähig und werden für viele (neue) Aufgaben, Produkte, Projekte usw. nicht mehr eingesetzt. Aber: «Nicht jede Frau bekommt Nachwuchs, nicht jeder über 50-Jährige reduziert seine Leistung, nicht jeder junge Mitarbeiter ist zu jung für Führungsaufgaben» (Armutat et al. 2009, S. 31).

Viele Unternehmen ordnen heute noch wie in den genannten Beispielen ihre Mitarbeitenden streng geschiedenen Altersgruppen – oft in Dekaden – zu und lassen sich in der betrieblichen Personalarbeit von entsprechenden «altersgekoppelten Stereotypen» (ebd., S. 30) leiten. Mit dieser Einordnung in wenige Altersgruppen werden die Mitarbeitenden «in einen Topf geworfen» und wichtige individuelle Unterschiede ausgeblendet mit der Folge, dass die Unternehmen nicht «alle Produktivitätsreserven mobilisieren können» (ebd.). Die Unternehmen gehen dabei von gleichartigen Lebensläufen und Lebensphasen aller Mitarbeitenden aus, die sie wiederum am chronologischen Alter als *dem* entscheidenden Merkmal festmachen.

Die Vorstellung eines quasi von allen Mitarbeitenden zu durchlaufenden standardisierten Normallebenslaufs geht zurück auf den modernen, vor allem im 20. Jahrhundert sich entwickelnden, in der Nachkriegszeit und in den westlichen Industrie- und Wohlfahrtsstaaten ausgeprägten «institutionalisierten Lebenslauf» (vgl. Kohli 2009, S. 387 f.), dem wiederum eine männliche «Normalbiografie» als Muster diene. Der institutionalisierte Lebenslauf bestand aus relativ vorhersehbaren und planbaren Lebensphasen und absehbaren Übergängen zwischen diesen Lebensphasen. Er bot einerseits den Individuen gesellschaftlich bereitstehende altersspezifische Handlungsmuster, die ihnen eine Stabilität der Identität bei Statuspassagen ermöglichen sollten, andererseits bot er auch eine gewisse Erwartungssicherheit hinsichtlich individueller Handlungen und Phasenübergänge aus Sicht sozialer Institutionen (z. B. Familie, Sozialversicherungen) und der Arbeitgeber (vgl. Clemens 2010, S. 86 f.).

Zwischen dem modernen «institutionalisierten» Lebenslauf und der Erwerbsarbeit bestand ein enger Zusammenhang, da die unterschiedenen Lebensphasen immer im Bezug auf die zentrale, mittlere Phase im Lebenslauf, die «Erwerbsphase», konzipiert wurden (vgl. Kohli 2009, S. 388 und 409). Alle sozialpolitischen Massnahmen gehen noch heute von dieser Dreiteilung des Lebenslaufs in die Phasen vor der Aufnahme der Erwerbsarbeit (Ausbildung), der Erwerbsphase und der Altersphase (Freistellung von Erwerbsarbeit) aus (vgl. Clemens 2010, S. 91).

Aber auch viele heutige – hoch qualifizierte Mitarbeitende suchende – Unternehmen orientieren sich in ihrer betrieblichen Personalpolitik an dieser Vorstellung des «Normallebenslaufs», dessen Phasen sie wiederum starre Altersgruppen zuordnen.

² Weitere ähnliche Beispiele finden sich bei Armutat et al. 2009, S. 29.

3.2 Begrenzte Brauchbarkeit des chronologischen Alters und entsprechender Lebensphasenkonzepte auf dem individualisierten Arbeitsmarkt

Personalpolitische Konzepte, die sich am chronologischen Alter der Mitarbeitenden orientieren, sind aus mehreren Gründen nicht mehr haltbar: sie widersprechen der Individualisierung und geforderten Selbstverantwortung der Mitarbeitenden und werden den Unternehmen auch keine Erschliessung von zusätzlichen Arbeitskraftpotenzialen ermöglichen. Vor dem Hintergrund der heutigen «Arbeitsmarkt-individualisierung» (Beck 2004) wird den Individuen die überwiegende Verantwortung für ihre Erwerbsbiografien und -lebensläufe, die vom Arbeitsmarkt geforderte Mobilität, ihre beruflichen Qualifikationen, Arbeitsmarktfähigkeit, Gesundheit usw. zugeschrieben. Durch ihr relativ dynamisches biografisches Handeln, das ihnen abverlangt wird, drücken sie nicht zuletzt auch gegen «das chronologische Korsett (...), in das sie durch das institutionelle Programm des modernen Lebenslaufs eingebunden [sind]» (Kohli 2009, S. 405). Die letzten drei Jahrzehnte brachten so eine Individualisierung der Lebensverläufe bzw. eine ansatzweise De-Institutionalisierung des Lebenslaufs mit sich (vgl. Clemens 2010, S. 89 f. und S. 92 und Fuchs-Heinritz 2011, S. 67).

Scheinbar normierte Lebensläufe und starre Altersphasen lösen sich damit tendenziell auf (vgl. Armutat et al. 2009, S. 30 und 54). Altersnormen und alters-typische gesellschaftliche Vorgaben, welche Lebensereignisse in welcher Sequenz und zu welchem Zeitpunkt im Lebenslauf stattzufinden haben, wurden aufgeweicht. Phänomene wie das lebenslange Lernen, neue berufsrelevante Aus- und Weiterbildungen in «hohem» Alter, die späte Elternschaft (oder zumindest Vaterschaft), «aufgeschobene» Heiraten und Familienbildung oder eine flexible Pensionierung sind Beispiele für aufgeweichte Altersnormen und die Individualisierung der Lebensverläufe.

Das chronologische Alter der Mitarbeitenden ist als personalpolitischer Indikator wenig aussagekräftig, wenn die Alterungsprozesse individuell unterschiedlich verlaufen und die berufliche sowie private Entwicklung nicht mehr chronologisch normiert sind (vgl. ebd., S. 29). Generalisierte Annahmen über

altersgruppenspezifische Eigenschaften und die Orientierung am «Normallebenslauf» zielen oft an den realen individuellen Lebensumständen vorbei. Erwartungen der Unternehmen hinsichtlich angemessener Ereigniszeitpunkte mit Bezug auf die individuelle Berufslaufbahn können so mit individuellen «biografischen Möglichkeiten und Hoffnungen in schweren Konflikt geraten» (Abels et al. 2008, S. 190). Natürlich durchlaufen die Individuen in ihren individuellen Lebensläufen und Erwerbsphasen nach wie vor viele «gleiche» Statusübergänge oder Lebensereignisse. Aber die strenge Zuordnung dieser Passagen in eine eng gefasste Altersgruppe ist nicht zutreffend.

Auch gegenüber familiären Lebensformen und Verpflichtungen ihrer Angestellten besteht weiterhin eine ausgeprägte Indifferenz der Unternehmen, so dass «familiäre und berufliche Normalbiografien (...) nur mit grössten Schwierigkeiten und oft gar nicht in Übereinstimmung zu bringen [sind]» (Abels et al. 2008, S. 190).

Ein weiteres Argument spricht gegen die Überbetonung des chronologischen Alters der Mitarbeitenden als zentralem Indikator personalpolitischer Konzepte und betont vielmehr die Wichtigkeit des bisherigen individuellen Lebensverlaufs für Verhalten und Handlungsmöglichkeiten:

«Der Lebensverlauf wird verstanden als endogener Kausalzusammenhang. Spätere Lebensbedingungen sind – wie auch Zielsetzungen und Erwartungen – aus Bedingungen, Entscheidungen, Ressourcen und Erfahrungen der vorausgegangenen Lebensgeschichte zu verstehen und zu erklären. Phasen und Abschnitte des Lebensverlaufs müssen in einem Zusammenhang gesehen werden. Verhalten und Handlungspotenziale werden stärker durch die vorangegangene Lebensgeschichte bestimmt als durch blosser Zugehörigkeit zu einer Altersgruppe. Die vorausgegangene Lebensgeschichte prägt nicht nur jeweilige Zugangschancen, sondern wirkt verzögernd auch auf spätere Übergänge.» (Clemens 2010, S. 92)

Es bestehen also kollektive und hier besonders interessierende unternehmerische bzw. betriebswirtschaftliche Vorstellungen von «normalen» biografischen Ablaufstrukturen, die aber durch die Individualisierung und deren Realisierungsmöglichkeiten laufend aufgeweicht werden.

Beispiel: Widerspruch zwischen Stereotypen und empirischen Forschungsergebnissen am Beispiel älterer Mitarbeitenden

«Altersbilder» und Stereotypen über ältere Mitarbeitende bestehen noch in vielen Unternehmen und beeinflussen deren Verhalten als Arbeitgeber. Sie sind oft empirisch nicht fundiert und können aus Unternehmenssicht zunehmend dysfunktional werden. So «gibt es keine eindeutigen, empirisch fundierten Belege, die eine mit dem kalendarischen Alter (geradlinig) rückläufige berufliche Leistungsfähigkeit erkennen lassen. Dies gilt auch für den Zusammenhang von Alter und Arbeitsproduktivität» (Naegele und Sporket 2010, S. 453). Auch die Selbsteinschätzung älterer Menschen als «alt» erfolgt heute zu einem späteren Zeitpunkt als früher (vgl. Clemens 2010, S. 103).

Im Gegensatz dazu bestehen die institutionalisierten Mechanismen der arbeitsmarktlichen Altersdiskriminierung weiterhin: Die Vermittlungschancen älterer Arbeitsloser sinken, Altersgrenzen werden weiterhin rigide beachtet und die «Entberuflichung des Alters» führt zu einem «hohen Prozentsatz frühzeitiger Verrentung als auch wenig (Erwerbs-)Arbeit im Ruhestand» (Clemens 2010, S. 103).

Somit «steht die biologische und psychische Erfahrung des persönlichen Altwerdens nicht in Übereinstimmung mit den berufsbiografischen Normen, nach denen die Betriebe Alterungsprozesse organisiert haben (...). Die betriebliche Organisation des Alterns ist eine der Ursachen für persönliche erlebte Altersprobleme» (Abels et al. 2008, S. 189–190).

3.3 Verstärkte Individualisierung betrieblicher Personalpolitik mit Bezug auf individuelle Lebensereignisse

Die dargestellte Orientierung am chronologischen Alter der Mitarbeitenden mit ihren stereotypen Zuschreibungen an das Individuum wird diesen nicht gerecht. Am chronologischen Alter ausgerichtete, starre Altersgruppen und hiervon abgeleitete Lebensphasen sind für das Verständnis der betrieblichen Realität nur begrenzt tauglich. Unternehmen sollten mehr als bisher auf ihre individuellen Mitarbeitenden und deren Lebensereignisse eingehen, um eine zutreffendere Einschätzung über deren individuelle Verfügbarkeit, Leistungsfähigkeit, Potenziale, Arbeitsvermögen und Reproduktionsmöglichkeiten zu erreichen.

Zu diesem Zweck bietet sich das sog. «lebensereignisorientierte Personalmanagement» als personalwirtschaftliches Konzept an (vgl. hierzu exemplarisch Flüter-Hoffmann 2010 und Armutat et al. 2009). Es grenzt sich deutlich von den heute überwiegenen Konzepten ab, die sich am Alter der Mitarbeitenden bzw. an den dargestellten Altersgruppen orientieren.

Was ist mit Lebensereignissen gemeint?

Die «(kritischen) Lebensereignisse» markieren aus individueller Sicht den Übergang von einer Lebensphase in eine andere (vgl. Clemens 2010, S. 94). Es handelt sich um «Herausforderungen, die einen grösseren Einschnitt in der persönlichen und beruflichen Biografie verursachen» (Armutat et al. 2009, S. 31). Sie sind somit konstitutiv für die Zugehörigkeit des Individuums zu einer definierbaren Lebensphase, und zwar (relativ) unabhängig vom chronologischen Alter des Individuums.

Dabei können aus der Perspektive der Erwerbsarbeit «betriebliche» und «ausserbetriebliche» (private) Ereignisse unterschieden werden.

Betriebliche Lebensereignisse sind z. B. der Einstieg (oder Wiedereinstieg) in eine Erwerbstätigkeit, organisationsinterne Wechsel, Aufstiegskarrieren mit Übernahme von Führungsverantwortung, Abstiege in der Karriere, Standortwechsel des Unternehmens, Sabbaticals oder auch der Ausstieg aus dem Unternehmen ins nachberufliche Leben.

Als private Lebensereignisse gelten u.a. die (partnerschaftliche) Sesshaftwerdung, Familiengründung, Schwangerschaft, Geburt eines Kindes, Immobilienerwerb, Kinderfürsorge, Angehörigenpflege in der Familie, Krankheitsfälle, Beendigung einer Partnerschaft und eine private Verschuldung (vgl. Armutat et al. 2009, S. 41 ff.).

Nicht alle kritischen Lebensereignisse betreffen alle Individuen oder ereignen sich für alle Individuen in der gleichen, voraussehbaren Sequenz bzw. im gleichen Alter. Bestimmte Lebensereignisse können das gleiche Individuum zu unterschiedlichen Zeitpunkten auch mehrmals <treffen>, z. B. wenn pflegebedürftige Kinder (im eher mittleren Erwachsenenalter) oder ältere Familienangehörige (im eher höheren Erwachsenenalter) betreut werden müssen (vgl. Reichert 2010, S. 316 ff.).

Kritisch sind die genannten Lebensereignisse, weil sie – aus psychologischer Sicht – Stress verursachen, der sich negativ auf Arbeits- und Beschäftigungsvermögen der Betroffenen auswirken kann (vgl. hierzu Abschnitt 5 in Teil II der Expertise).

Insbesondere die als negativ bewerteten Lebensereignisse im <Privatleben> (z. B. Krankheiten, Scheidung, aber auch Angehörigenpflege) belasten die Mitarbeitenden körperlich und psychisch und können ihre Leistungsfähigkeit für das Unternehmen beeinträchtigen (vgl. Armutat et al. 2009, S. 47 und Reichert 2003, S. 213). Gesundheitliche Folgen solcher Lebensereignisse (Erschöpfung aufgrund chronisch andauernder Stresssituationen, Konzentrationsmangel u.ä.) können in Form von erhöhter Fehlerneigung, Fehlzeiten und Fluktuation der Mitarbeitenden negative Auswirkungen auf die Unternehmen nach sich ziehen.

Demgegenüber zielen personalpolitische Konzepte, die sich an den Lebensereignissen ihrer Mitarbeitenden orientieren, zunächst auf deren Bindung und längere Beschäftigung, aber auch auf die Rekrutierung neuer Mitarbeitender ab:

«Die lebenszyklusorientierte Personalpolitik zielt auf die permanente Weiterentwicklung der Mitarbeiter ab, um deren Leistungsbereitschaft und Leistungsvermögen zu fördern und davon zu profitieren. Sie setzt bereits vor Eintritt der Beschäftigten in das Unternehmen ein und verläuft bis zum Ausscheiden der Beschäftigten.» (Flüter-Hoffmann 2010, S. 419)

Das übergeordnete Ziel des lebensereignisorientierten Personalmanagements besteht darin, unternehmerische Personalziele und die Belastung durch die Erwerbsarbeit mit den subjektiven Ansprüchen der Mitarbeitenden an den Arbeitsplatz in Einklang zu bringen (vgl. Armutat et al. 2009, S. 39) und die hierfür notwendigen betrieblichen Strukturen und Instrumente zu schaffen:

«Die stetige Weiterentwicklung der fachlichen und sozialen Kompetenz der Beschäftigten bei gleichzeitiger Berücksichtigung ihrer persönlichen Lebensumstände soll sowohl zur persönlichen Zufriedenheit als auch zu erstklassigen Leistungen führen.» (Flüter-Hoffmann 2010, S. 424)

Als wichtigste Ziele des lebensereignisorientierten Personalmanagements gelten der Erhalt einer gesunden, leistungsfähigen und -bereiten, innovativen Belegschaft, weiter auch die Eindämmung des Wissensverlustes durch austretende Mitarbeitende bzw. ihr Wissenstransfer auf künftige Mitarbeitende und die Etablierung eines <Employer Branding> im Hinblick auf die Verknappung hoch qualifizierter Mitarbeitender (vgl. Armutat et al. 2009, S. 33 f.).

Der Erhalt der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden sollte dabei möglichst gender- und altersunabhängig implementiert werden (vgl. ebd., S. 31). <Brachliegende> Arbeitskräftepotenziale sollen durch ein lebensereignisorientiertes Personalmanagement künftig mehr und länger in die Erwerbsarbeit eingebunden und hoch qualifizierte Mitarbeitende länger im Unternehmen gehalten werden, um den Wissensverlust beim Austritt geburtsstarker Kohorten aus den Unternehmen zu begrenzen (vgl. Flüter-Hoffmann 2010, S. 416).

Um diese unternehmerischen Zielsetzungen zu erreichen, sollte das lebensereignisorientierte Personalmanagement möglichst individuell auf die Lebensereignisse ihrer Mitarbeitenden eingehen (vgl. Armutat et al. 2009, S. 29 und Flüter-Hoffmann 2010, S. 417). Es muss deren Erwartungen und Ziele kennen und auch <bedienen> können: Diesen geht es neben beruflichen Ambitionen und Qualifikationen auch darum, dass private Belange und ihre persönliche Lebensplanung in der Personalpolitik des Arbeitgebers berücksichtigt werden, insbesondere im Falle *privater* kritischer Lebensereignisse (vgl. Flüter-Hoffmann 2010, S. 417). So sollte sich z. B. die

Arbeitsbelastung den persönlichen Umständen anpassen lassen, etwa in Form einer vorübergehenden Arbeitszeitreduktion, die auch nicht mehr zwingend als «Karriereuntauglichkeit» ausgelegt werden dürfte (vgl. Armutat et al. 2009, S. 36 f.). Die betrieblichen Voraussetzungen sollten sich den Erwartungen der Mitarbeitenden anpassen lassen, z.B. im Bereich der Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit bei Eintritt eines bestimmten Lebensereignisses oder besseren Möglichkeiten zur Vereinbarung beruflicher und familiärer Verpflichtungen (vgl. dazu Flüter-Hoffmann 2010, S. 413). Als zunehmend wichtige familiäre Verpflichtung gelten hierbei auch häusliche Pflegeaufgaben bzw. eine *«bessere Vereinbarkeit von Erwerbs- und Pflegetätigkeit: Gerade vor dem Hintergrund der Doppel- bzw. Dreifachbelastung (Beruf-Familie-Pflege) vieler pflegender Angehöriger sind sowohl die Politik als auch die Arbeitgeber gefordert, entsprechende entlastende Angebote für die betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu schaffen. Bislang gibt es kaum Arbeitgeber, die hierzu konkrete Hilfestellung anbieten (...)»* (Reichert 2010, S. 323).

Auch benötigen die Mitarbeitenden Spielräume im Zusammenhang mit ihren Weiterbildungen (Stichworte: lebenslanges Lernen, employability. Vgl. Armutat et al. 2009, S. 43) und beim Austritt aus ihrem Erwerbsleben (vgl. ebd., S. 38).

Als ein zentrales Instrument eines solchen Personalmanagements ist das lebensereignisorientierte Arbeitszeitmanagement (z.B. mit Teilzeitmodellen und Langzeitkonten) von besonderem Interesse, das «Mitarbeitern die Möglichkeit geben (soll), eine dem jeweiligen Lebensereignis angemessene Balance zwischen Arbeitszeit und Freizeit herzustellen, ohne dass die gesamte Mitarbeiterproduktivität infrage gestellt wird» (Armutat et al. 2009, S. 75). Unter der Annahme älter werdender und weniger altersdiskriminierter Belegschaften kommt auch dem betrieblichen Gesundheitsmanagement eine höhere Bedeutung zu (vgl. Armutat et al. 2009, S. 98).

3.4 Auswirkungen eines lebensereignisorientierten Personalmanagements

Welche Wirkungen kann ein an individuellen Lebensereignissen orientiertes Personalmanagement mit sich bringen?

Erstens können aus betriebswirtschaftlicher Sicht positive Effekte für das Unternehmen nachgewiesen werden, z.B. eine Verminderung der Fluktuationsraten oder eine vereinfachte Personalrekrutierung (vgl. einige Beispiele bei Gerlach 2012, S. 19). Die betriebswirtschaftliche Forschung befasst sich heute mit der Erfolgsmessung familienpolitischer Massnahmen, wenngleich sie auf der Mikroebene der Einzelunternehmung noch in den Kinderschuhen steckt (vgl. Schneider et al. 2012, S. 107 und S. 118f.). Dabei zeigt sich übrigens auch, dass Unternehmen v.a. dann «familienfreundliche» Massnahmen ergreifen, wenn sie einen relativ hohen Bestand gut qualifizierter Mitarbeiterinnen bei gleichzeitig beschränktem Arbeitskräftepotenzial haben. Ein relativ grosser Anteil an weiblichen Führungskräften korreliert ebenfalls mit umfangreicheren familienbewussten Massnahmen (vgl. ebd., S. 112). Generell scheinen Unternehmen mit vielen Hochqualifizierten (auch Männern) eher solche Massnahmen anzubieten (vgl. ebd., S. 115).

Zweitens wird – in volkswirtschaftlicher Perspektive – vermutet, dass eine verbesserte Vereinbarkeit der Erwerbsarbeit und ausserbetrieblicher Aufgaben zu einer längerfristig besseren Ausschöpfung des bestehenden Arbeitskräftepotenzials führt, indem insbesondere das Arbeitsvolumen bzw. die Erwerbsquote der Frauen erhöht wird (vgl. Gerlach und Laß 2012a, S. 242).

Drittens kann die «Geschlechtergerechtigkeit» gefördert werden, indem die bestehende geschlechtshierarchische Arbeitsteilung im Bereich der familialen Fürsorgearbeit mit ihren tradierten Rollenmustern für Mann und Frau verändert wird, wenn künftig beiden Geschlechtern eine gleichberechtigte Teilhabe an Familienarbeit und Erwerbsarbeit ermöglicht wird (vgl. ebd., S. 245). In diesem Zusammenhang kann bei egalitären Paaren, die sich individuell in ähnlichem Umfang in der Erwerbsarbeit und der Familienarbeit engagieren, auch von einer grösseren Lebenszufriedenheit ausgegangen werden (vgl. ebd., S. 246).

Im Zuge einer grösseren Beteiligung der Männer an Haus- und Fürsorgearbeit und einer angenommenen, gleichzeitigen Steigerung der weiblichen Erwerbstätigkeit würde viertens auch das sog. Einkommensdifferenzial zwischen Frauen und Männern reduziert (vgl. ebd., S. 247).

Fünftens könnte das «familiale Pflegepotenzial» bei einer Vereinbarkeit beruflicher mit familialen Aufgaben weiterhin ausgeschöpft werden. Aufgrund der steigenden Erwerbstätigkeit der Frauen scheint heute das Potenzial der (fast) unentgeltlich geleisteten familialen Pflegearbeit leicht rückläufig zu sein, da diese mehrheitlich von Frauen geleistet wird (vgl. ebd., S. 255 f.).

Exkurs: Wie stehen Personalmanagementkonzepte zur Problematik der «Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben»?

Die unternehmerische Personalpolitik könnte bei besserer Berücksichtigung auch privater Lebensereignisse ihrer Mitarbeitenden die Vereinbarkeit von Arbeit und «Leben» für diese erleichtern. Damit könnten Unternehmen das Arbeitsvermögen ihrer hoch qualifizierten Mitarbeitenden ausschöpfen und längerfristig erhalten. Die vorgestellte ««Vereinbarkeit von Familie und Beruf» erscheint mittlerweile als ein allseits geteiltes Anliegen (...). Bei genauerem Hinsehen zeigt sich allerdings, dass sich die realen Bemühungen unter diesem Stichwort vorrangig auf Frauen, auf Teilzeitarbeit und auf familienpolitische Massnahmen – wie etwa (...) häusliche und ausserhäusliche Kinderbetreuung, häusliche und ausserhäusliche Pflege usw. – konzentrieren» (Kurz-Scherf 2007, S. 270).

Hier werden zentrale, in der Frauen- und Genderforschung schon lange diskutierte Probleme angesprochen. Auch die neueren Konzepte des betrieblichen Personalmanagements wirken immer noch relativ «genderblind».

Erstens werden geschlechtshierarchische Arbeitsteilungen – unter Hinweis auf die heute gleich gut wie Männer ausgebildeten Frauen – nicht thematisiert. Dies erstaunt, da ja die Frauen als eine «Hauptzielgruppe» im Hinblick auf eine intensivere Nutzung des Arbeitskräftepotenzials gelten, aber gleichzeitig den Grossteil der mit kritischen Lebensereignissen verbundenen Haus- und Fürsorgearbeit erbringen (vgl. z.B. Mayr-Kleffel 2010, S. 306).

Zweitens wird die «Vereinbarkeitsleistung» zwischen Erwerbsarbeit und familialen Arbeiten weiterhin wie selbstverständlich den Frauen überantwortet. Mit einer prinzipiell höheren Beteiligung der Männer an dieser Arbeit, die wiederum auf die Erwerbsarbeit der Männer und die Unternehmen zurückwirken würde, wird höchst selten gerechnet. Wenn das Personalmanagement einerseits von zusätzlichen Aufgaben in der Haus- und Fürsorgearbeit wie z.B. der Angehörigenpflege (vgl. Gerlach und Laß 2012a, S. 245 und S. 253) ausgeht, gleichzeitig aber eine grundsätzliche Beteiligung der Männer an dieser Arbeit ausblendet, verharmlost es weiterhin die durch die Frauen erbrachte «Vereinbarkeitsleistung». Es stellt sich hier das «grundlegende Problem der strukturellen Inkompatibilität der aktuellen Organisation von «Arbeit» und «Leben» mit zentralen Zielen und Herausforderungen einer modernen Gesellschaft – wie etwa der Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern, der Sorge um Heranwachsende, Alte und Kranke, der Entwicklung einer nicht ausschliesslich auf die Belange des Erwerbs fixierten Lebenskultur oder auch der Ermöglichung aktiver Staatsbürgerschaft und bürgerschaftlichen Engagements (...)» (Kurz-Scherf 2007, S. 270).

Drittens scheint die Beanspruchung durch die Haus- und Fürsorgearbeit weiterhin unterschätzt zu werden, oftmals wird sie gar nicht als Arbeit verstanden oder akzeptiert (vgl. Diezinger 2010, S. 205).

Mit anderen Worten: Unternehmerische Konzepte im Bereich der Sozial- und Personalarbeit müssen sich die Frage nach der (scheinbar) prinzipiellen Unvereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Reproduktionsarbeit immer noch stellen.

Gerade für die hier diskutierten hoch qualifizierten Tätigkeiten und Arbeitsstellen mit Erwartungen z. B. an eine entgrenzte zeitliche Verfügbarkeit der Mitarbeitenden besteht sonst die Gefahr eines systematischen Ausschlusses von Frauen von solchen Stellen (vgl. Kurz-Scherf 2007, S. 270, Jurczyk 2002, S. 107 und Minssen 2006, S. 193).

Wenn kritische Lebensereignisse der Mitarbeitenden im Rahmen unternehmerischer Personal- und Familienpolitik berücksichtigt werden sollen, um die Erwerbsarbeit und diese privaten Ereignisse synchron unter einen Hut bringen zu können, dann müssen sich die Vorstellungen der Unternehmen hinsichtlich des Umgangs mit ihren weiblichen und männlichen Mitarbeitenden nochmals drastisch verändern. Es scheint weiterhin ein Verständnisdefizit für die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und der Arbeit der alltäglichen Lebensführung zu bestehen. Jedenfalls kann eine Intensivierung der Frauenerwerbsarbeit im

Sinne einer «Zentrierung der gesamten Lebensführung und Biografieplanung auf Erwerbsarbeit» (Jurczyk 2002, S. 108) von den Frauen wohl kaum geleistet werden, wenn die heutige geschlechtshierarchische Arbeitsteilung weiterhin besteht. Eine grundlegende «Vereinbarkeit» kritischer Lebensereignisse mit einer intensiven Erwerbsarbeit scheint nur herstellbar, wenn auch Männer ihren Teil der «Vereinbarkeitsleistung» erbringen:

«Um echte Wahlfreiheit in Bezug auf die berufliche Entwicklung, die private Lebens- bzw. Familienform sowie die Arbeitsteilung zwischen Frauen und Männern zu erreichen, bedarf es (...) eines Wandels der gesellschaftlichen Rollenbilder von Frauen und Männern. Die Kombination von Berufstätigkeit und Familienarbeit muss für beide Geschlechter zu einem sozial akzeptierten Lebensmodell werden, so dass berufstätige Mütter und sich in der Familienarbeit engagierende Väter keinen negativen Sanktionen ausgesetzt sind. Hierfür bedarf es auch einer Anerkennung der Familienarbeit als gesellschaftlich wertvoller Arbeit und damit einer Gleichstellung der Wertigkeit der Familienarbeit mit der Erwerbsarbeit (...).» (Gerlach und Laß 2012b, S. 42).

4 Die Lebensspanne als Abfolge von bedeutsamen Ereignissen

4.1 Lebensereignisse: sozial definierte Übergänge und individuelle Verläufe

Wenn wir die Lebensspanne als Ganzes betrachten, dann wird deutlich, dass das Leben aller Menschen viele bedeutsame Ereignisse und Übergänge beinhaltet. Aus einer Entwicklungsperspektive gilt es nach Filipp und Aymanns (2010) Lebensereignisse und -übergänge dahingehend zu betrachten, inwiefern diese als *normativ* oder als *non-normativ* gelten oder von den betroffenen Personen in dieser Weise wahrgenommen werden.

Normativ sind Lebensereignisse dann, wenn sie altersgebunden sind, das heisst eng an ein bestimmtes chronologisches Alter gekoppelt sind und für den jeweiligen Alterszeitpunkt als (statistisch) «normal» gelten. Solche Ereignisse zeichnen sich dadurch aus, dass viele der entsprechenden Altersgruppe davon betroffen sind und die zu bearbeitenden Anforderungen grundsätzlich als sehr wichtig für die Gestaltung der eigenen Entwicklung zu betrachten sind (Brandtstädter und Greve 2005). Normative Ereignisse ergeben sich aus altersspezifischen Veränderungen oder Übergängen (z. B. Pubertät, Pensionierung, obligatorischer Schuleintritt) und sind damit weitestgehend vorhersehbar. Gerade an diesen Beispielen sehen wir, dass solche Altersnormen nicht nur biologisch definiert, sondern auch sozial vorgegeben sind und stark von soziokulturellen Normen und Vorstellungen geprägt, geformt oder gar sanktioniert werden. Filipp und Aymanns (2010) sprechen in diesem Zusammenhang von «Zeitfenstern», die sich (biologisch oder sozial) öffnen, aber auch wieder schliessen. Insofern kann auch das Schliessen eines solchen Zeitfensters zu einem bedeutsamen und sogar kritischen Ereignis oder Übergang werden³. Dann, wenn eben wünschenswerte Ereignisse oder erhoffte Ziele nicht mehr erreicht werden können, weil sich ein ebensolches Zeitfenster (für immer) geschlossen hat. Ein

sehr nachvollziehbares Beispiel ist etwa die Kinderlosigkeit trotz grossem Wunsch nach eigenen Kindern.

Nun haben sich, gemäss den vorangegangenen Ausführungen (siehe Kapitel 3), Lebensverläufe in den letzten Jahrzehnten trotz ausgeprägter soziokultureller Taktung in hohem Masse individualisiert. Altersnormen oder, anders gesagt, die gesellschaftliche Übereinkunft, zu welchem Zeitpunkt in einem Lebenslauf ein spezifisches Ereignis stattzufinden hat, wurden aufgeweicht. Diese Individualisierung der Lebensverläufe bringt mit sich, dass generalisierte Sichtweisen oft an den *realen* Lebensumständen vorbeiziehen. Dies gilt in besonderem Masse für die (Alters-)Phase des Erwerbslebens, z. B. auf der Ebene von Personalkonzepten und der Personalführung. Mittlerweile ist es auch in den Personalkonzepten der Unternehmen angekommen, dass bestimmte Lebensumstände mit besonderen Ansprüchen und Anforderungen verbunden sind. Beispielsweise wenn von einer lebensphasenorientierten Personalarbeit gesprochen wird, was meint, dass diese auf spezifische, individuelle Lebensphasen eingeht und die damit verbundenen besonderen An- und Herausforderungen in ihren Angeboten für das Personal mitberücksichtigt. Nichtsdestotrotz implizieren diese Personalangebote jedoch oft, dass die jeweiligen Altersphasen vor allem an die für sie typischen Herausforderungen gekoppelt werden. Der Nachteil liegt darin, dass damit nur diejenigen Mitarbeitenden angesprochen werden, die diesen vorgegebenen, meist stereotypen und wenig individuellen Zuschreibungen von Bedürfnissen und Leistungsmöglichkeiten entsprechen.

Nun ist es vor allen Dingen aus einer Lebensspannenperspektive sehr interessant zu ergründen, was vor dem Hintergrund der historisch, kulturell und sozial definierten Übergänge die *individuellen, realen* Übergänge «markiert». Solche individuellen Ereignisse

³ In diesem Zusammenhang wird in der Literatur von *developmental deadlines* und der Belastungswirkung von *non-events* (Brim und Ryff 1980) oder *missed transitions* (Sharp und Ganog 2007) gesprochen.

nisse oder «Marker» spiegeln die realen Lebenssituationen und ihre neuen Anforderungen und Anpassungen meist besser wider, gerade wenn Lebensereignisse in dafür *untypischen* Lebens- und Altersphasen stattfinden. Dazu ein Fallbeispiel:

Fallbeispiel: Daniel, 52

Daniel ist HR-Spezialist und arbeitet in einer grossen Unternehmung, wo er seit zehn Jahren angestellt ist. Er hat sich in dieser Zeit in den Bereichen Beratung und Organisationsentwicklung weitergebildet und ist intern aufgestiegen. Ursprünglich gelernter Hochbauzeichner mit anschliessender Weiterbildung zum Innenarchitekten, hat er sich bereits vor 20 Jahren beruflich in die Personal- und Organisationsentwicklung weiterentwickelt. Sein fundiertes fachliches Wissen sowie sein breiter und tiefer Erfahrungsschatz in der Personalarbeit und -beratung machen ihn zu einem wertvollen Mitarbeitenden.

Nun hat die Firma jedoch eine Restrukturierung vor und hat auch bereits angekündigt, dass einige der Mitarbeitenden aus diesem Grund freigestellt werden müssen. Daniel, 52, ist einer der betroffenen Mitarbeitenden. Die Begründung ist plausibel: Aufgrund seines grossen Erfahrungsschatzes, seines breiten Wissens und seiner fundierten fachlichen Expertise als HR-Spezialist ist die Firma der Meinung, dass eine Entlassung für Daniel weniger *kritisch* ist als für Personen in anderen Lebensphasen. Zudem hat Daniel eine berufliche Reife erreicht, die es ihm erlauben würde, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen. Seinen Status würde er mit diesem Schritt also nicht verlieren. Aufgrund seines Alters und der entsprechenden Lebensphase werden Daniel aus Sicht der Unternehmung vermutlich Themen wie «Bewahrung des Status», «Erfahrung und Seniorität» zugeschrieben.

Was die Unternehmung bei dieser Entscheidung nicht mitberücksichtigt hat: Daniel ist zwar bereits 52 und ist beruflich sicherlich sehr gereift. Er ist aber vor einem Jahr zum ersten Mal Vater geworden. Seine Frau ist zurzeit wieder schwanger mit dem zweiten Kind. Sie arbeitet nur noch 40%, ihr Einkommen trägt ergänzend zu seinem Einkommen bei. Daniel arbeitet 80% und betreut seinen einjährigen Sohn einmal pro Woche fix.

Die Entlassung ist für Daniel aufgrund folgender Fakten durchaus kritisch:

- Aufgrund der Familiensituation (bald zwei Kinder) ist Daniel auf ein regelmässiges Einkommen angewiesen. Gerade bei einem Wechsel in eine Selbstständigkeit müssen Aufträge usw. erst akquiriert werden, und die Einkommenssituation kann sich erst bei regelmässiger Auftragsvergabe stabilisieren.
- Die Betreuungssituation erfordert regelmässige Arbeitszeiten. Da Daniels Frau ebenfalls berufstätig ist und Daniel einen Teil der Kinderbetreuung übernimmt, kann er an bestimmten Tagen oder Tageszeiten nicht flexibel arbeiten. Meist ist dies aber gerade zu Beginn einer Selbstständigkeit nötig.
- Aufgrund seines Alters (52) und seiner fachlichen Qualifikation (hohes Einkommen) wird Daniel wahrscheinlich nicht so leicht eine neue Anstellung finden können, falls das Einkommen aus der selbstständigen Beratertätigkeit nicht reichen würde.

Die erste Problematik, die sich aus solch altersnormierten Zuschreibungen von Lebens- und Berufsthemen ergibt, ist, dass im individuellen Fall normative Ereignisse kritischer werden können, wenn sie ausserhalb des dafür vorgesehenen Zeitraums eintreten. Ein weiteres Problem liegt in der fehlenden Gender-Sensibilität. Gerade weibliche Lebens- und Berufsverläufe folgen selten einem linearen, normativen Muster und beinhalten klassischerweise viele Momente des beruflichen Ein- und Ausstiegs. Diese hoch individuellen Verläufe und das entsprechende berufliche Engagement hängen bei Frauen relativ stark mit Lebensereignissen ausserhalb des Erwerbslebens, z. B. mit Familiengründung, Umzug und Pflegearbeiten, zusammen (Castaño und Webster 2011).

Wir sehen, dass Lebensereignisse ein Schlüsselkonzept sein können, um individuelle Lebensverläufe und interindividuelle Unterschiede in entsprechenden Veränderungsprozessen zu beschreiben und zu analysieren und, im Falle von Unternehmen, adäquat auf neue Lebenssituationen zu reagieren.

Im Folgenden möchten wir nun genauer analysieren, welche Lebensereignisse in besonderem Masse «Marker» für neue Erfordernisse und Lebensanpassungen sind, welche Auswirkungen diese Lebensereignisse auf die Gesundheit, die Leistungsfähigkeit und auf das Erwerbsleben generell haben können und inwiefern der Arbeitsplatz besonders relevant ist für die Bewältigung solcher Ereignisse.

4.2 Lebensereignisse: Wann sind diese individuell «kritisch»?

Kritische Lebensereignisse bedeuten nach Filipp und Aymanns (2010) besondere «Zäsuren» im Leben der Menschen, die eine entsprechend gravierende Veränderung und Neuorientierung im Lebensverlauf bedeuten. Viele Lebensereignisse können kritisch und damit einschneidend für den weiteren Lebensverlauf sein.

Zahlreiche Ereignisse werden in der Literatur aufgezeigt, die von den betroffenen Personen als belastend und kritisch empfunden werden. Die dabei häufigsten und stressreichsten sind (Hobson und Delunas 2001):

- Tod einer/s Angehörigen (nahe/r Verwandte/r oder Ehepartner/in)
- Schwere Krankheit eines Familienmitglieds
- Finanzielle Schwierigkeiten
- Eigene schwere Krankheit
- Arbeitsplatzverlust/Arbeitslosigkeit
- Tod einer/s Freundes/Freundin
- Opfer eines kriminellen Verbrechens
- Restrukturierung am Arbeitsplatz
- Scheidung oder Trennung von Partner/Partnerin
- Pflege von Angehörigen

Wann ein Ereignis für eine Person kritisch wird, hängt von verschiedenen Belastungsmerkmalen ab (siehe Klassifikation nach Reinecker 2013).

Klassifikation von Lebensereignissen

Nach Reinecker (2013) lassen sich Lebensereignisse nach verschiedenen Gesichtspunkten klassifizieren⁴:

- normativ (z. B. Heirat) vs. non-normativ (z. B. Schwangerschaft im Teenageralter)
- erwünscht (z. B. Schuleintritt) vs. unerwünscht (z. B. Tod eines Angehörigen)
- Verlustereignis (z. B. Arbeitsplatzverlust) vs. Zuwachseignis (z. B. Geburt eines Kindes)
- vorhersehbar (z. B. Pensionierung) vs. unvorhersehbar (z. B. Unfall)
- kontrollierbar vs. nicht kontrollierbar
- punktuell (z. B. Unfall) vs. andauernd (z. B. Haftstrafe)
- gravierende Bedrohung vs. Alltagswidrigkeit (daily hassles)

⁴ Allerdings sind diese Zuordnungen je nach Perspektive nicht so eindeutig. Beispielsweise kann ein Pflegefall in der Familie natürlich auch ein Verlust an Mobilität, an persönlichen Freiheiten usw. bedeuten und wäre daher eher einem Verlustereignis zuzuordnen. Oder die Schwangerschaft im Teenageralter kann je nach Kulturkreis normativer sein als in westlichen Ländern. Und die Geburt eines Kindes muss nicht in jedem Fall ein positives, erwünschtes Ereignis für die betroffene Person darstellen.

Während einige zumeist vorhersehbar und erwünscht sind, d.h. eher als normativ gelten, geschehen andere unerwartet, selten und ausnahmsweise. Besonders belastend und damit kritisch sind Lebensereignisse, die eine Art Verlusterfahrung (z.B. Verlust von anderen Personen, der eigenen Gesundheit, des Selbstwerts) beinhalten und heftige Emotionen und Gefühle auslösen. Gleichzeitig entziehen sich besonders kritische Ereignisse meist der eigenen Kontrolle und dem Gefühl, auf den eigenen Lebensverlauf Einfluss nehmen zu können. Sie kommen eben überraschend und unvorhergesehen, entsprechend können sich Menschen auch nicht bereits <antizipatorisch> auf die Folgen des einschneidenden Ereignisses einstellen. Solche Ereignisse können das Weltbild ebenso wie das Selbstbild erschüttern und wichtige Lebenspläne und -ziele durchkreuzen oder verunmöglichen. Je zentraler die betroffenen Lebensbereiche und -ziele für das Wohlbefinden bzw. das <Lebensglück> sind, desto kritischer ist das Lebensereignis für die betroffene Person (Filipp und Aymanns 2010).

Normative Ereignisse gelten demnach oft als weniger kritisch, da sie von vielen Menschen der gleichen Altersgruppe geteilt werden, vorhersehbar sind und man sich dadurch auf sie vorbereiten kann. Daher werden solche Ereignisse oftmals vergleichsweise

als kontrollierbarer wahrgenommen, was den Umgang mit diesen Ereignissen erleichtern kann. Nichtsdestotrotz sind nach Filipp und Aymanns (2010) jegliche Übergangs- und Anpassungssituationen eben auch positive, glückliche Ereignisse, wie zum Beispiel ein neuer Job, ein (selbst gewollter) Umzug oder die Geburt eines Kindes, sehr bedeutsam oder gar kritisch, da sie die Aufgabe der Auseinandersetzung mit gesellschaftlich verankerten Altersnormen bzw. die Übernahme neuer Rollen oder Identitäten beinhalten. Allen kritischen Lebensereignissen ist gemeinsam, dass sie in irgendeiner Form als belastend empfunden werden, da die neue Situation meist ein noch unbekanntes Verhalten und Bewältigen erfordert und viel Emotionen und Aufmerksamkeit bindet (siehe Abbildung 1). Ebenso emotional herausfordernd und konsequenzenreich auf unterschiedlichsten Ebenen kann ein kritisches Lebensereignis für eine Person sein, wenn es ein Familienmitglied oder eine anderweitig nahe Person trifft. Auch ganze Arbeitsteams können von der schwierigen Lebenssituation einer Person betroffen sein, gerade wenn die Personen nicht in gleichem Masse anwesend und leistungsfähig sind wie normalerweise. Entscheidend hierbei ist der Gedanke, dass eine Person nicht isoliert, sondern immer auch in ihrem System wahrgenommen wird.

Abbildung 1: Belastungsmerkmale kritischer Lebensereignisse



Quelle: eigene Darstellung, Zusammenstellung nach Filipp und Aymanns (2010)

5 Auswirkungen von kritischen Lebensereignissen

Jeder Mensch ist und kann von kritischen Lebensereignissen ganz unterschiedlicher Art betroffen sein. Allen kritischen Lebensereignissen ist gemein, dass sie für alle Menschen immer in irgendeiner Form belastend sind. Mitbestimmend dafür, wie «kritisch» ein Ereignis für die individuelle Person potenziell ist, hängt vom Ereignis selbst und seiner Intensität, von der Wichtigkeit des Lebensbereichs, der betroffen ist, und vom Zeitpunkt seines Auftretens ab. Andererseits spielen natürlich auch die vorhandenen persönlichen, sozialen und weiteren kontextuellen Ressourcen, auf die eine Person zugreifen kann, eine grosse Rolle.

Fast in jedem Fall «kritisch» wird es bei *chronisch belastenden Lebenslagen*, die über längere Zeit andauern und sich durch fehlende Erholungszeiten auszeichnen. Solche Lebenslagen können ein grosser Risikofaktor für *chronischen Stress* sein, der in jedem Fall «schädlich» für die Gesundheit ist (Semmer und Udris 2007). Am Beispiel der (Langzeit-) Pflege Angehöriger können wir sehr schön illustrieren, wie beanspruchend aufgrund ihrer breiten Wirkungsweise solch chronisch belastende Lebenssituationen sein können.

Infobox: Pflege

- Rund 220 000 bis 250 000 Menschen in der Schweiz verrichten häusliche Pflege (Egger 2007). Eine Zunahme dieser Zahl ist aufgrund des demografischen Wandels in Zukunft zu erwarten.
- Die geleistete Pflegezeit beträgt bei den pflegenden Partnerinnen und Partnern ca. 65 Stunden pro Woche, bei den pflegenden Kindern ca. 27 Stunden pro Woche (Perrig-Chiello et al. 2010).
- Pflege durch Angehörige beinhaltet viel mehr als «nur» medizinische Pflege. Es bedeutet zum Beispiel auch Unterstützung im Haushalt, Transportdienste, Behördengänge, Hilfe bei finanziellen Angelegenheiten, Verwaltung der Pflege selbst (Finanzierungsanträge) und auch Beziehungsarbeit (Engel 2008).
- Der Anteil pflegender Männer hat sich insgesamt erhöht, d.h., dass auch zunehmend Männer ihren Beruf mit einer Pflegetätigkeit vereinbaren müssen. Nichtsdestotrotz wird die Angehörigenpflege noch immer mehrheitlich von Frauen geleistet: Der tatsächlich geleistete Zeitaufwand für Pflege innerhalb

des eigenen Haushalts beträgt in der Schweiz 30,3 Millionen Stunden pro Jahr. Frauen übernehmen davon 71 % und Männer 29 % (Fux et al. 2006).

- Die Übernahme einer Pflegeaufgabe dürfte ein chronischer Stressor sein, da Pflegebedürftigkeit über mehrere Jahre dauert und kaum Erholungszeit ermöglicht. In der Schweiz dauert ein Pflegeverhältnis im Schnitt 5 bis 6 Jahre (Perrig-Chiello et al. 2010).

Warum ist eine Pflegetätigkeit so kritisch?

Belastende Arbeitsbedingungen (Kesselring 2004):

- Oft unbegrenzter Zeiteinsatz, kann Tag- und Nachtarbeit beinhalten und lässt wenig Erholungszeit in Form von Freizeit oder Ferien übrig. Erfordert «auf dem Sprung sein, viel Präsenzzeit und punktuelle Handreichungen, auch Verantwortung und Koordinationsaufgaben, gemeinsame Aktivitäten» (Fux et al. 2006, S. 81).
- Pflegenden Personen haben oft keine Austauschmöglichkeiten mit anderen Betroffenen.

- Die Pflege Angehöriger wird fast nie materiell vergütet. Pflege kann eine Reduktion oder gar Aufgabe des Arbeitspensums bedeuten und hat finanzielle Einbussen und Einschränkungen der Altersvorsorge zur Folge.
- Der Mehraufwand bedeutet keine besseren Resultate und damit «Arbeitszufriedenheit»: der Pflegeaufwand nimmt bei Verschlechterung des Gesundheitszustandes zu.
- Pflegearbeit hat kein hohes gesellschaftliches Ansehen, meist wird Pflege erwartet und gilt als selbstverständlich – insbesondere bei Frauen.

Psychosoziale Folgen

- Belastend ist eine Pflegetätigkeit insbesondere, weil «sie schränkt die eigene Bewegungsfreiheit ein, bringt den Alltagsrhythmus der Pflegenden durcheinander, geht vielfach auf Kosten von Erwerb und Freizeit und kann Eigenaktivitäten ausser Haus und soziale Kontakte einschränken» (Fux et al. 2006, S. 81). Nach Fux et al. (ebd.) wirkt sich auch die Tatsache, dass die Pflege meist nichts verbessern kann, sondern zwangsläufig auf den Tod hinausläuft, als besonders belastend aus.

Gesundheitliche Folgen

- Erschöpfung, Gliederschmerzen, Magen- und Herzbeschwerden, Ängste und Depression werden oft als Belastungssymptome bei Pflegetätigkeiten genannt (Grässel 2000).

Berufliche Auswirkungen

- Doppel-/Dreifachbelastung: 2/3 der pflegenden Söhne und Töchter in der Schweiz sind berufstätig (Perrig-Chiello et al. 2010).
- 57 % der pflegenden Töchter in der Schweiz mussten ihr Arbeitspensum aufgrund von Pflegeaufgaben reduzieren. 16 % gaben ihre

Arbeitsstelle ganz auf. Während 24 % der pflegenden Töchter über keine Einschränkungen berichten, war dies bei über der Hälfte (54 %) der pflegenden Söhne der Fall (Perrig-Chiello et al. 2010).

- Unvorhergesehene Zwischenfälle oder Termine, die nur während der Erwerbszeit wahrgenommen werden können, sind oft an der Tagesordnung. Als Folge kommt es zu Absentismus, Arbeitsunterbrechungen, zu spätem Eintreffen und zu frühem Verlassen der Arbeit (z. B. Scharlach und Boyd 1989). In aller Regel wird die sowieso schon spärliche Freizeit dafür aufgewendet, die fehlende Arbeitszeit zu kompensieren.
- Beeinträchtigung des Leistungsvermögens, weil die Pflege viel psychische und physische Energie verbraucht. Auch Gedanken und Sorgen können die Konzentration beeinträchtigen. Die Sorge, den beruflichen Anforderungen nicht mehr entsprechen zu können, kann ihrerseits die Produktivität verringern (Scharlach und Boyd 1989).
- Demotivation, innere Kündigung oder Fluktuation aufgrund von mangelndem Verständnis und Einfühlungsvermögen von Vorgesetzten. Oder Gefühl des «Ausgeschlossenenseins» aufgrund von mangelndem Verständnis von ArbeitskollegInnen (Reichert 2003).
- Fort- und Weiterbildung sind rein zeitlich oft nicht mit Pflegepflichten zu vereinbaren und können die Chance auf eine Karriereentwicklung reduzieren, was sich auf die Motivation und das Engagement auswirken kann (Reichert 2003).

Kesselring (2004) weist in aller Deutlichkeit darauf hin, dass die Pflege von Angehörigen zweifellos sehr belastend ist, nichtsdestotrotz kann sie aber auch als bereichernd empfunden werden.

5.1 Folgen für die betroffenen Personen

Nehmen wir die Belastungen und Beanspruchungen in den Fokus, die mit kritischen Lebensereignissen verbunden sind, dann können wir uns vorstellen, dass kritische Lebensereignisse und Lebenslagen aufgrund ihrer Stressintensität sich in kurz- und langfristigen Stressreaktionen äussern, wie zum Beispiel in veränderten Schlaf- und Ernährungsgewohnheiten, Ermüdung und negativer Affektivität, welche Folgen für die physische⁵ und psychische Gesundheit und das Wohlbefinden haben können (Zapf und Semmer 2004).

In der Life-Event-Forschung gelten kritische Lebensereignisse als Risikofaktoren für ganz unterschiedliche Erkrankungen (z.B. Schwarzer und Schulz 2003). Etwa 10 % der Varianz von Indikatoren für die psychische und psychosomatische Gesundheit und Mortalität erklären sich über vorausgegangene Lebensereignisse (Montada 2008). Manche psychischen Störungsbilder definieren sich ebenfalls gerade dadurch, dass Betroffene ein kritisches oder traumatisches Ereignis nur unzureichend verarbeitet haben (z. B. im Fall der posttraumatischen Belastungsstörung, siehe Filipp und Aymanns 2010).

In jedem Fall sind kritische Lebensereignisse mit hohen psychischen Belastungen verbunden, was sich negativ auf das Wohlbefinden und die Lebensqualität auswirken kann. Die erhöhten Belastungen aufgrund der Stresssituation machen in vielen Fällen Krankschreibungen oder auch psychologische Behandlungen notwendig. Wegen eines psychischen Problems begaben sich innerhalb eines Jahres 5 % der Schweizer Bevölkerung in Behandlung, Frauen häufiger als Männer (6 % vs. 4 %) (Altwegg et al. 2012). Bei rund einem Drittel handelte es sich um Personen mit Symptomen einer schweren Depression. In der Forschung zeigt sich ein unbestrittener Zusammenhang kritischer Lebensereignisse mit depressiven Störungen. Depressionen treten häufig in Verbindung mit einem kritischen Lebensereignis auf (Vinkers et al. 2004). Besonders eklatant scheint dieser Zusammenhang nach einem Verlustereignis und/oder Ereignissen zu sein, die enge soziale Be-

ziehungen betreffen (Paykel 2003). Wir streichen diesen Zusammenhang an dieser Stelle besonders heraus, da depressive Störungen die am häufigsten auftretenden psychischen Erkrankungen sind und die damit verbundene Krankheitslast als hoch eingeschätzt wird (Altwegg et al. 2012). Folgende statistische Angaben unterstreichen die gesellschaftliche Relevanz dieses Krankheitsbildes:

Infobox: Depression

- 15 % der Schweizer Bevölkerung berichteten im Jahr 2006 von einer Phase von mindestens zwei Wochen, in der sie sich traurig, niedergeschlagen und deprimiert fühlten.
- Rund 5,8 % aller Spitaleintritte fanden aufgrund von psychischen oder Verhaltensstörungen statt.
- Innerhalb dieser Spitalaufenthalte war der häufigste Grund eine affektive Störung (24 %). 29 % der aus psychischen Gründen hospitalisierten Frauen und 19 % der Männer litten an einer affektiven Störung.
- Am häufigsten führten affektive Störungen bei Personen zwischen 45 und 64 Jahren zu einer Spiteleinweisung.
- Zum Krankheitsbild gehören Stimmungseinstimmung, Antriebshemmung, Unruhe, Denkhemmung, Schlafstörungen.
- Bei 2/3 aller Depressionen ging ein kritisches Lebensereignis einer depressiven Phase voraus (Wittchen und Hoyer 2006).

(Alle Daten nach Altwegg et al. 2012)

Zusammenfassend können wir an dieser Stelle sagen, dass das Risiko für gesundheitliche Folgen aufgrund kritischer Lebensereignisse steigt. Die Grundannahme dieser stressbezogenen Perspektive und ihrer Auswirkungen ist, dass die Konfrontation mit Lebensereignissen innerhalb einer bestimmten

⁵ Zu den körperlichen Gesundheitsfolgen kritischer Lebensereignisse siehe Filipp und Aymanns (2010, S. 66–82).

Zeitspanne in Abhängigkeit von deren Belastungsintensität und Häufung pathogene Effekte besitzt und krankheitsauslösend oder krankheitsverstärkend wirkt bzw. das Risiko für psychische und physische Beanspruchungsfolgen erhöht.

Daneben gibt es oft weitere Auswirkungen, die erst aufgrund der gesundheitlichen Folgen des ursprünglichen Lebensereignisses oder der (gegebenenfalls dauerhaft) veränderten oder belastenden Situation entstehen. Nicht selten führt ein kritisches Lebensereignis zu weiteren belastenden Ereignissen. Gerade das *kombinierte Auftreten* kritischer Lebensereignisse ist ein erheblicher Risikofaktor. So zeigt ein aktuelles Gesundheitsmonitoring, dass mit steigender Anzahl kritischer Lebensereignisse auch die psychische Belastung steigt (Schuler und Burla 2012), die dann oft nur mit fremder Hilfe bewältigt werden kann. Die besonderen Herausforderungen und potenziellen Auswirkungen sind jedoch so vielfältig wie die Lebensereignisse selbst. Wir sehen gesundheitliche Folgen ebenso wie soziale Auswirkungen, Einfluss auf das Wohlbefinden, aber auch Veränderungen organisatorischer oder alltagspraktischer Natur. Beispielhaft möchten wir an dieser Stelle das Lebensereignis «Scheidung/Trennung» in den Fokus stellen.

Infobox: Scheidung/Trennung

- Im Jahr 2013 wurden in der Schweiz 17 119 Ehen geschieden, nach durchschnittlich 14,6 Ehejahren (Bundesamt für Statistik 2014c).
- Die Scheidungshäufigkeit ist von 15 % im Jahr 1970 auf 41,9 % im Jahr 2013 gestiegen (ebd.) und wird in Zukunft vermutlich noch weiter ansteigen.

Belastungen aufgrund von Scheidung/Trennung

In der Scheidungsforschung sind trotz interindividueller Unterschiede und Besonderheiten Probleme und Belastungen bekannt, mit denen sich die Mehrzahl der von einer Scheidung oder Trennung betroffenen Personen konfrontiert sehen (zusammenfassend Grau und Bierhoff 2003):

- Psychische Belastungen in Folge einer Trennung: Väter, die in aller Regel die bestehende Wohnsituation verlassen, kämpfen oft mit dem Alleinsein, mit Identitäts- und Rollenproblemen, auch mit finanziellen Problemen. Mütter sind eher mit organisatorischen Problemen im Haushalt und Alltag und mit Erziehungsproblemen belastet. Die Koordination von Haushalt, Kindererziehung und Beruf wird von vielen Personen nach einer Trennung – oftmals Frauen – als belastend empfunden, zumal diese Aufgaben vorher von zwei Personen getragen wurden.
- Insbesondere belastend ist es, wenn gleichzeitig eine neue Arbeitsstelle angenommen wird. Es bleibt so kaum Zeit für eigene Interessen und Erholung.
- Der Lebensrhythmus normalisiert sich oft erst etwa zwei Jahre nach einer Scheidung.
- Vielfach sind vor allem Männer mit einer neuen Wohnsituation konfrontiert. Die finanzielle Mehrbelastung ist oft mit einer Verschlechterung der Wohnsituation verbunden. Als belastend wird insbesondere der Verlust des eigenen Zuhauses, der auch mit der Trennung der Kinder verbunden ist, erlebt.

- Bei vielen Frauen und Männern sinkt in Folge finanzieller Mehrkosten der Lebensstandard, der entweder in Kauf genommen werden muss oder durch Mehrarbeit kompensiert wird. Viele geschiedene Mütter sehen sich gezwungen, eine Erwerbstätigkeit aufzunehmen. Prekär zeigt sich die Situation für ältere Frauen mit niedriger beruflicher Qualifikation, die während der Ehe nicht berufstätig waren. Aufgrund fehlender Berufserfahrung und niedriger Qualifikation finden sie oft keine hinlänglich entlohnte Beschäftigung.

Psychische und physische Auswirkungen

- Die Forschung zeigt eine erhöhte Vulnerabilität von scheidungs-betroffenen Personen. Geschiedene Frauen und Männer haben ein höheres Risiko für die Entwicklung einer körperlichen Krankheit, und sie sind unter psychiatrischen Patienten überrepräsentiert. Häufigste Diagnose für Männer ist «Alkoholismus», für Frauen «Depression».
- Die erwähnten schwerwiegenden physischen und psychischen Erkrankungen finden sich allerdings nur bei einer Minderheit. Weit häufiger sind Symptome wie Schlafstörungen, Erschöpfung, Apathie, depressive Verstimmungen, Angstzustände, Nervosität, Reizbarkeit, Kopfschmerzen sowie Medikamentenmissbrauch und erhöhter Alkohol- und Tabakkonsum.
- Langzeituntersuchungen zeigen, dass sich erst nach zwei Jahren die Stimmungslage ausgeglichener zeigt. Gefühle wie Entwurzelung und Strukturlosigkeit (Männer) oder Attraktivitäts- und Statusverlust (Frauen) werden in der ersten Phase nach der Scheidung berichtet und Stimmungsschwankungen sind häufig.

5.2 Auch die Unternehmen sind betroffen

Obwohl sich die häufigsten und stressintensivsten kritischen Lebensereignisse im Privatleben finden (siehe Hobson und Delunas 2001), haben die damit verbundenen Belastungen der Betroffenen auch massive Auswirkungen auf das Erwerbsleben (siehe z.B. Infobox Scheidung/Trennung). Stresssituationen generell können zu Erschöpfung, Ermüdung und Gereiztheit führen, was sich zum Beispiel in schwankender Leistungsfähigkeit und erhöhter Fehlerneigung äussern kann (Zapf und Semmer 2004). Halten solche Belastungssituationen an, kann es zu Arbeitsunzufriedenheit, Demotivation oder zu langfristigen Beanspruchungsfolgen wie psychischen Beeinträchtigungen (z.B. Depressivität, Burnout) führen. In der Folge kann es zu Krankschreibungen und zu erhöhten Absenzen sowie Fluktuation kommen (ebd.).

Am Beispiel der Restrukturierung stellen wir in der Infobox (s.u.) die Folgen für Personen und Unternehmen zusammen.

Relevant für die Unternehmen sind kritische Lebensereignisse offensichtlich wegen ihrer teilweise massiven Auswirkungen auch auf das Erwerbsleben. Laut Report des IGFP (Institut für gesundheitliche Prävention 2013) steigt die Notwendigkeit für Unternehmen, sich mit dem Thema «kritische Lebensereignisse» zu befassen, auch dahingehend, dass aufgrund des demografischen Wandels die Fallzahlen Betroffener noch weiter ansteigen werden. Beispielsweise sind in Zukunft noch mehr Pflegebedürftige, mehr Scheidungen oder mehr Personen mit finanziellen Schwierigkeiten zu erwarten als heute. Gehäuft betroffen sind Personen zwischen 45 und 55, die zumeist die grösste Gruppe der Erwerbstätigen darstellen (Bundesamt für Statistik 2014d). Des

Infobox: Restrukturierung am Arbeitsplatz

- Von Restrukturierungen wird gesprochen, wenn der organisationale Wandel mindestens eine ganze Organisationseinheit oder das ganze Unternehmen betrifft. Restrukturierungen beinhalten Prozesse wie Schliessungen, Personalabbau, Outsourcing, Off-Shoring, Verlagerung in Subunternehmen, Fusionen, räumliche Veränderungen, unternehmensinterne Mobilität durch Schaffung interner Arbeitsmärkte (Kieselbach et al. 2009).
- Unternehmensrestrukturierungen sind oft kein zeitlich begrenztes Ereignis, sondern ein permanenter und andauernder Prozess (ebd.).

Auswirkungen (ebd.)

- Restrukturierungen gefährden die Gesundheit nicht nur der entlassenen Mitarbeitenden, sondern aller Mitarbeitenden (auch der «Survivors»).
- Die Auswirkungen auf die «Survivors» sind mitunter beträchtlich und beeinträchtigen auch die Leistungsfähigkeit der Unternehmen.

- Als Konsequenz der Restrukturierung steigen die Arbeitsanforderungen, die Arbeitsverdichtungen und der Stress (Köper und Richter 2012). Ebenfalls sind Rollenunsicherheiten und Vertrauensverluste zu beobachten.

Folgen auf Personenebene (Kieselbach et al. 2009)

- Wahrgenommene Ungerechtigkeiten und Unsicherheiten führen zu geringerem Engagement, verringerter Motivation und Zuversicht, eingeschränkter Konzentration und Durchhaltevermögen.

Folgen auf Unternehmensebene (ebd.)

- Erhöhter Krankenstand, «kranke» Anwesenheit, negatives Firmenimage, schlechteres Arbeitsklima, geringere Produktivität, längerfristig höhere Krankheitsrate der «Survivors», Fluktuation.
- Die für die Bewältigung von beruflichen Transitionen benötigten Ressourcen überschreiten häufig die vorhandenen personalen Ressourcen.

Weiteren ist ein zunehmender Zerfall familiärer Strukturen und Bindungen festzustellen. Schwierige Lebenssituationen und Krisen werden vor diesem Hintergrund privat weniger aufgefangen und dadurch zunehmend in das Arbeitsleben hineingetragen. Eine Befragung des IGFP (2013) von mehr als hundert deutschen Unternehmen hat zudem gezeigt, dass 87% der befragten Personalverantwortlichen davon überzeugt sind, dass aufgrund steigender Belastungen im Berufsleben wie auch im Privatleben kritische Lebensereignisse mit all ihren Auswirkungen weiter an Wichtigkeit zunehmen werden.

Die gesundheitlichen und sozialen Folgen belastender Situationen aufgrund von kritischen Lebensereignissen sind weniger massiv, wenn diese frühzeitig erkannt und entsprechende, auch betriebliche, Unterstützungsmassnahmen eingeleitet werden können. Gerade im Hinblick auf eine frühzeitige Intervention und Unterstützung, aber auch in Bezug auf die Verhinderung weiterer Auswirkungen infolge der belastenden Situation zeigt sich die wichtige Rolle der Unternehmen. Am Arbeitsplatz werden die Folgen belastender Ereignisse auf Seiten der Mitarbeitenden oft zuerst offensichtlich. Mithin stellen also die Unternehmen häufig das wichtigste Handlungsfeld für eine frühzeitige Intervention zugunsten der betroffenen Mitarbeitenden dar.

Laut IGFP (2013) ist derzeit ein systematisches Unterstützungsangebot von Mitarbeitenden in kritischen Lebenssituationen in den Unternehmen häufig nicht vorhanden. Obwohl die Wichtigkeit dieses Themas von vielen Unternehmen erkannt wird, wissen die Arbeitgebenden oft nicht, wie die Betroffenen unterstützt werden können, oder sie fühlen sich dafür nicht zuständig. Vorhandene Aktivitäten in diesem Kontext finden oftmals nur auf Nachfrage der Betroffenen statt und beinhalten zumeist arbeitsorganisatorische Unterstützungen (z.B. verändertes Arbeitspensum). Jedoch zögern viele Betroffene, sich bei ihren Arbeitgebenden Hilfe zu holen, weil sie Angst vor negativen Konsequenzen haben (IGFP 2013).

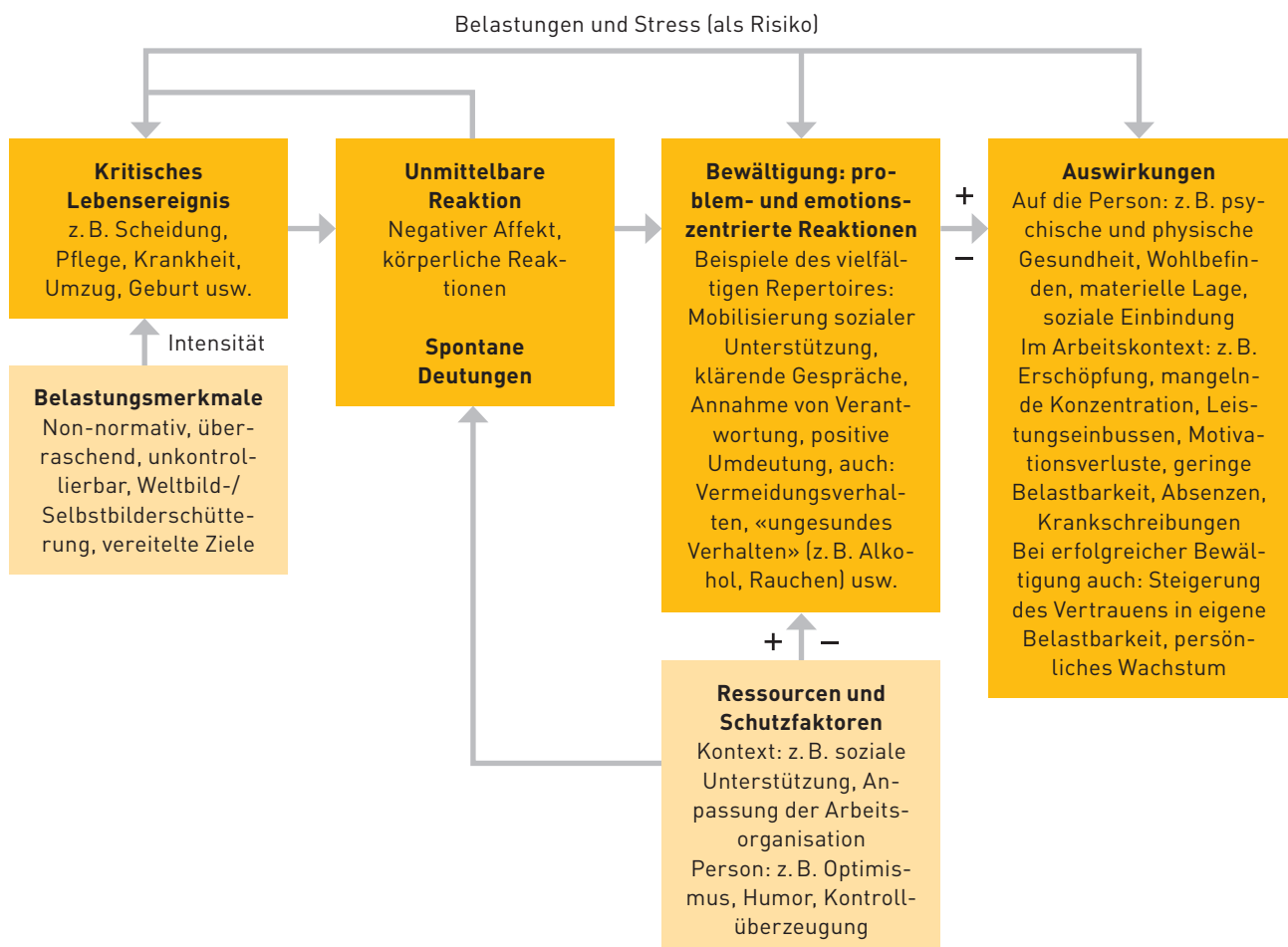
Betriebliche Massnahmen und Unterstützungsleistungen in kritischen Situationen können nicht nur die negativen Folgen beispielsweise im Hinblick auf die Arbeitsproduktivität oder krankheitsbedingte Abwesenheiten mildern, sondern haben auch einen positiven Einfluss auf die Loyalität, die Arbeitsmoral und das generelle Image als «sozial verantwortungsbewusster Betrieb» (Beck et al. 1997).

6 Bewältigung von kritischen Lebensereignissen

Wie reagieren Menschen auf belastende Ereignisse wie den Tod einer nahestehenden Person oder den Verlust des Arbeitsplatzes? Die jeweils besonderen Umstände und die vorherigen Erfahrungen mit Belastungen spielen eine grosse Rolle, wie Personen mit Belastungen umgehen. Wie belastend ein Ereignis im Einzelfall ist, kommt nicht so sehr auf das Ereignis selbst an, sondern darauf, wie Personen mit dieser Belastung umgehen. Dasselbe Ereignis (z.B. eine Kündigung) bedeutet beispielsweise für die eine Person den Verlust jeglicher Lebensziele und Lebensinhalte, für eine andere Person vielleicht nur das Anstossen einer schon längst fälligen beruflichen Veränderung.

Obschon viel für ein erhöhtes Erkrankungsrisiko aufgrund kritischer Lebensereignisse spricht, sind die entsprechenden Zusammenhänge sehr variabel. Wie sehr ein Ereignis destabilisiert und sich negativ auf die Person, ihre Gesundheit oder auch andere Bereiche auswirkt, hängt demnach stark davon ab, wie die Person das Ereignis oder die Situation *deutet* und wie sie mit der neuen belastenden Situation *umgeht*, das heisst diese *bewältigt* (*relational meaning*, Lazarus 2000). Abbildung 2 zeigt den Zusammenhang zwischen einem Ereignis und seinen potenziellen Auswirkungen auf und die an diesem Zusammenhang massgeblich beteiligte *Bewältigung*.

Abbildung 2: Zusammenhänge zwischen kritischen Ereignissen und ihren Auswirkungen und die Rolle der Bewältigung



Quelle: eigene Darstellung

Bewältigung ist als ein Prozess zu betrachten, der nach Lazarus und Folkman (1984) eine primäre und eine sekundäre Einschätzung der Situation beinhaltet. Die primäre Einschätzung betrifft die Situation und ihre positive, negative oder neutrale Bedeutung für die jeweilige Person. Ist eine Situation positiv, unbedeutend oder gar bedrohlich? Bedeutet sie erwartbaren oder schon eingetretenen Verlust? Daran schliessen sich sekundäre Einschätzungen an, welche die Möglichkeiten im Umgang mit einer Situation beurteilen und vor allem die verfügbaren persönlichen und im Umfeld liegenden Ressourcen bewerten. Was kann ich tun, wer oder was kann mir helfen? Beide Einschätzungen hängen dabei massgeblich von der *subjektiven Deutung und Bewertung* ab: Wie bedrohlich ist das Ereignis für das Erreichen eines wichtigen Lebensziels oder das eigene Lebensglück? Lazarus und Folkman (1984) unterscheiden bei den Bewältigungsreaktionen zwischen problem- und emotionszentrierten Reaktionen. Während emotionszentrierte Reaktionen eine Regulation der mit dem Ereignis verbundenen teilweise massiven Emotionen beinhalten, zielt die problemzentrierte Bewältigung auf die Veränderung der problematischen Situation hin. Beide Reaktionen schliessen sich gegenseitig nicht aus, sondern können einander durchaus ergänzen. Nach Greve (2008) gibt es neben diesen zwei Formen der Bewältigung aber auch defensive Reaktionen (z.B. Verdrängung, Verleugnung), die ebenfalls als eine Form der Bewältigung begriffen werden können und nicht ausschliesslich dysfunktional sein müssen (Filipp und Aymanns 2010).

Auch wenn es bei der Bewältigung von kritischen Lebensereignissen oftmals darum geht, nicht «krank» zu werden, da die Auswirkungen auf die physische und psychische Gesundheit eklatant sind, so dürfen wir hier nicht vergessen, dass solche Ereignisse auch eine Chance bereithalten für positive Bewältigungserfahrungen und zu vielfältigen Entwicklungsgewinnen führen können, wenn sie erfolgreich bewältigt werden (Montada 2008). Das heisst, Herausforderungen und der (erfolgreiche) Umgang mit schwierigen Lebensereignissen können auch eine Quelle für einen funktionalen Erfahrungs- und Entwicklungsprozess sein, der das Vertrauen in die eigene Belastbarkeit und Bewältigungsfähigkeiten stärken kann.

6.1 Belastungen mildern: Ressourcen und Schutzfaktoren

Dass viele Menschen nicht automatisch an besonders kritischen Situationen leiden oder gar daran zerbrechen, zeigt uns, dass sie in diesen schwierigen Situationen wichtige Ressourcenbündel mobilisieren können.

Die Theorie der Ressourcenerhaltung nach Hobfoll (1998) liefert uns neben der Erklärung zur Entstehung von Stress und Beanspruchung auch wichtige Erkenntnisse zur besonderen Rolle der Ressourcen im Prozess der Bewältigung von kritischen Lebensereignissen. Die Theorie der Ressourcenerhaltung basiert auf der Annahme, dass Menschen bestrebt sind, ihre Ressourcen zu erhalten und zu schützen, ebenso wie sie neue Ressourcen im Laufe des Lebens hinzugewinnen möchten. Stress entsteht, wenn ein Verlust an Ressourcen droht oder sich schon ereignet hat, ebenso wie durch das Ausbleiben eines erwarteten Ressourcengewinns, nachdem Ressourcen investiert wurden.

Die Theorie basiert auf zwei Grundannahmen, von denen dann wichtige Schlussfolgerungen abgeleitet werden. Erstens sind Ressourcenverluste viel bedeutsamer als Ressourcengewinne. Ist ein Ereignis mit vergleichbar grossen Verlusten und Gewinnen verbunden, so haben Verluste für die betroffenen Personen viel schwerwiegendere Auswirkungen, sie treffen Personen meist sehr schnell und beschleunigen ihre Wirkung danach noch zusätzlich. Zweitens müssen Personen Ressourcen investieren, um sich vor drohenden Ressourcenverlusten zu schützen, sich von Verlusten zu erholen oder auch um neue Ressourcen aufzubauen. Dies ist mit einem Ressourcenverbrauch verbunden, der generell als stressreich empfunden wird. Aus diesen Grundprinzipien wird nun gefolgert, dass Personen mit wenig verfügbaren Ressourcen weniger gut in der Lage sind, sich vor einem drohenden Verlust zu schützen und sich auch weniger gut davon erholen können als «ressourcenreiche» Personen. Sie sind zudem viel weniger gut in der Lage, neue Ressourcen zu sammeln und aufzubauen.

Gerade durch kritische Lebensereignisse sind schützenswerte Ressourcen bedroht, häufiger noch sind diese Lebensereignisse verbunden mit einem tat-

sächlichen Verlust an Ressourcen. Unter diesen Umständen kann es zu einer sogenannten *Verlustspirale* kommen (Hobfoll und Buchwald 2004, S. 14–15). Geschwächt von den Ressourcenverlusten aufgrund eines kritischen Lebensereignisses, sind Personen in der Folge weniger gut mit verfügbaren Ressourcen ausgestattet und damit weniger resistent gegenüber neuen Stresssituationen, wodurch wiederum das Risiko für weitere Verluste steigt. Dem gegenüber steht die Gewinnspirale. Ressourcengewinne ermöglichen Personen eine gute Basis, um weitere Ressourcen aufzubauen. Das heisst, dass Personen mit vielen Ressourcen besser ausgestattet sind und zunehmend besser auch mit Belastungen umgehen können.

Die Theorie der Ressourcenerhaltung liefert, wie der Name schon besagt, wichtige Hinweise dafür, wie der Prozess der Ressourcenerhaltung oder eben des Ressourcenverbrauchs in schwierigen Situationen funktioniert.

Eine erfolgreiche Bewältigung scheint gemäss den aufgeführten Stressbewältigungs-Theorien (Lazarus und Folkman 1984, Hobfoll 1998) massgeblich vom Ausmass und der Verfügbarkeit unterschiedlichster Ressourcen abzuhängen. Ressourcen können als Schutzfaktoren wirken, die die Auswirkungen von Ereignissen mildern. Erst wenn eine Person wenig Ressourcen zur Verfügung hat oder die entscheidenden Ressourcen fehlen, sind sie vulnerabel für die vielschichtigen Auswirkungen kritischer Lebensereignisse (Lyssenko et al. 2011).

Eine sehr nützliche Klassifikation von Ressourcen liefern Hobfoll und Buchwald (2004, S. 13–14). Sie unterscheiden dabei Ressourcen gemäss ihrem Wert an sich, ihrem jeweiligen Beitrag zum Ressourcenaufbau und -erhalt und zur Bewältigung kritischer Lebensereignisse:

- *Objektressourcen* sind materielle Gegebenheiten mit einem Wert an sich oder wegen ihres indirekten Statusbezugs, wie z. B. Haus, Kleidung, Auto.
- *Bedingungsressourcen*: nicht materielle Gegebenheiten, die einerseits an sich einen Wert haben und darum angestrebt werden und den Zugang zu anderen Ressourcen ermöglichen (z. B. Gesundheit, Arbeitsplatz, berufliche Position, soziale Netzwerke, Familienstand).

- *Energieressourcen*, die primär den Zugewinn von weiteren Ressourcen erleichtern (z. B. Wissen, Zeit, Geld).
- *Persönliche Ressourcen*: ein Set an Fähigkeiten (z. B. soziale Kompetenzen) und Eigenschaften (z. B. Kontrollüberzeugung, Optimismus, Selbstwirksamkeit), welche den Umgang mit Stress erleichtern.

Wir sehen anhand dieser Klassifikation, dass es viele unterschiedliche Ressourcen gibt, die sich, wenn verfügbar, positiv auf den Umgang mit belastenden Situationen auswirken. Gerade bei kritischen Lebensereignissen ist es wichtig, zu erkennen, wo auch von aussen Unterstützungsleistungen zur Bewahrung oder zum Aufbau von Ressourcen hilfreich eingesetzt werden können. Denn oft übersteigen die Herausforderungen, die mit kritischen Lebensereignissen verbunden sind, die vorhandenen persönlichen Ressourcen zur Bewältigung. Beispielsweise scheint eine der wichtigsten personalen Ressourcen in der Bewältigung in einer hohen internalen (vs. externalen) Kontrollüberzeugung zu liegen (Altwegg et al. 2012). Eine hohe interne Kontrollüberzeugung beschreibt das Gefühl, Einfluss auf und damit Kontrolle über sein Leben und seinen weiteren Verlauf zu haben. Ereignisse werden als Konsequenz des eigenen Verhaltens und nicht primär als Folge von externen Quellen wie zum Beispiel anderen Personen oder von Schicksal, Pech oder Glück betrachtet. Gerade sehr kritischen Lebensereignissen immanent ist jedoch genau das Gefühl des Kontrollverlusts.

Gleichzeitig konstatieren Buchwald und Hobfoll (2004), dass Stressbewältigung eben nicht nur ein Bündel von individuellen Fähigkeiten ist, sondern immer auch eine soziale Dimension hat. «Betroffene» Menschen sind immer auch eingebunden in Systeme (z. B. in die Familie, in Arbeitsteams), die ebenfalls nicht «unbetroffen» von den Auswirkungen der individuellen Lebensereignisse bleiben. Individuelle Bewältigungsanstrengungen haben auch immer potenziell soziale Konsequenzen und bedingen dann auch Bewältigungsbemühungen von allen Beteiligten. Als Gedanke möchten wir hier mitführen, dass wir in der Konsequenz, gerade im Arbeitskontext, von einer «gemeinsamen Betroffenheit» ausgehen müssen, die dann auch ein gemeinsames Bewältigen von den

Personen in den jeweiligen sozialen Kontexten erfordert. Gerade hier wird deutlich, dass dem Arbeitsplatz eine sehr wichtige Rolle und Verantwortung in der Bewältigung kritischer Lebensereignisse zukommt.

6.2 Arbeit als Ressource – Ressourcen in der Arbeit

In Kapitel 5.2 haben wir erörtert, dass der Arbeit und dem Erwerbsleben als frühzeitigem Interventionsort im Rahmen der Bewältigung kritischer Lebensereignisse eine wichtige Rolle zukommt.

Der Arbeitsplatz könnte im Sinne von Hobfoll und Buchwald (2004) als «Bedingungsressource» verstanden werden. Einerseits hat die *Arbeit an sich* einen Wert. Dies zeigt sich beispielsweise daran, dass sich erwerbstätige Pflegende – trotz Mehrfachbelastung – weniger belastet fühlen als nicht erwerbstätige (Pochobradsky et al. 2005). Ebenfalls zeigt sich die Wichtigkeit einer Arbeitstätigkeit in den Folgen, die ein Arbeitsverlust selbst haben kann. Beispielsweise kann ein Arbeitsverlust zu eingeschränkter Mobilität und insgesamt zur Verringerung des sozialen Kontakts führen, was für die betroffenen Personen gerade in schwierigen Situationen sehr belastend ist (Beck et al. 1997). Arbeit ist also eine wichtige Ressource, um einer potenziellen Verlustspirale (gemäß Hobfoll und Buchwald 2004) entgegenzuwirken, die sich bei kritischen Ereignissen vor allem bei ressourcenarmen Personen beschleunigt.

Andererseits liegen auch *in der Arbeit* wichtige Ressourcen, die hilfreich im Umgang mit schwierigen Lebenssituationen sein können. Arbeit kann gerade in schwierigen Zeiten zu einem Ort der «Normalität» werden, Personen finden darin vielleicht Ablenkung von der belastenden Situation zu Hause oder sie kann eine Quelle der Wertschätzung sein, wenn Personen privat in schwierigen Lebenssituationen sind (Fux et al. 2006). Ebenso finden Personen über die Arbeit Zugang zu und Einbindung in soziale Beziehungen und Netzwerke, aus denen wichtige Unterstützungsleistungen resultieren (siehe Infobox).

Zudem können verschiedene strukturelle Anpassungen der Arbeitssituation hilfreich in der neuen Lebenssituation sein und eine massgebliche Ressource zur Bewältigung kritischer Lebensereignisse darstellen. Beispielsweise kann eine Flexibilisierung oder Reduzierung der Arbeitszeit, vielleicht ein unbezahlter Urlaub notwendig werden, vielleicht benötigen die Personen auch Beratung und Informationen zu ihrer Lage oder es müssen zusammen neue Möglichkeiten für den Erhalt beruflicher Entwicklung und Weiterbildung gesucht werden. Wichtig an dieser Stelle für die Unternehmen ist es, wahrzunehmen, welche Ressourcen die betroffenen Personen, aber auch betroffene Systeme (z. B. das Arbeitsteam) benötigen, um mit der schwierigen und belastenden Situation umgehen zu können und dabei arbeits- und leistungsfähig zu bleiben.

Wenn solche veränderten Bedürfnisse von den Arbeitgebenden nicht erkannt werden, kann dies dazu führen, dass betroffene Mitarbeitende beispielsweise aufgrund von blockierten Karrierewegen frustriert sind, was zur Verringerung des beruflichen Engagements, der Motivation und Leistungsfähigkeit führt und sich wiederum auch belastend auf das Arbeitsteam auswirkt. Sind Engagement, Motivation und Leistungsfähigkeit eingeschränkt, kann es in der Folge zu Absentismus, Kündigungsabsichten oder «inneren Kündigungen» kommen, was für die Unternehmen mit hohen Kosten verbunden ist (Reichert 2003).

Infobox: Soziale Integration und soziale Unterstützung

- Ein sehr wichtiges Ressourcenbündel, das als *soziale Integration* bezeichnet werden kann, entsteht und verändert sich aus dem Zusammenleben der Mitmenschen (Bachmann 2014). Die soziale Integration ist eine sehr wichtige Ressource, ihre Wirkung auf die Lebenserwartung, auf Krankheitsrisiken, Genesungschancen und -dauer sind erheblich und gut untersucht (siehe Bachmann 2014). So ist insbesondere bekannt, dass eine gute soziale Integration Gesundheitsrisiken wie zum Beispiel Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Krebs und Infektionen senken kann. Die Einbindung in tragfähige und vertrauensvolle Beziehungen ist eine wichtige Voraussetzung für das psychische Wohlbefinden und die Verhinderung von psychischen und physischen Erkrankungen in kritischen Situationen (Hawkley et al. 2003).
- Eine besondere Ressource der sozialen Integration liegt in der *sozialen Unterstützung*. Menschen suchen in kritischen Situationen oft Zuwendung, Zugehörigkeit, das Gefühl, nicht alleine zu sein, sie suchen aktive Hilfestellungen, Trost oder auch Klärung. Gerade belastende Ereignisse lassen sich mit Unterstützung von vertrauten Personen besser bewältigen, da diese helfen können, Perspektiven zu erkennen und in der erschütterten Lebenslage wieder neue Handlungssicherheit zu gewinnen (Filipp und Aymanns 2010). Es ist bekannt, dass diejenigen, bei denen der soziale Rückhalt fehlt, besonders gefährdet sind für die negativen Auswirkungen kritischer Lebensereignisse (z. B. Burton et al. 2004).
- Soziale Unterstützung ist jedoch nicht das Gleiche wie «soziales Netzwerk». Die Anzahl der potenziellen Unterstützer oder auch die Häufigkeit von sozialem Kontakt ist dabei nur eine Voraussetzung für soziale Unterstützung und sagt nichts darüber aus, ob Unterstützung erhalten wird und in welcher Qualität (Frese und Semmer 1991).
- Soziale Unterstützung ist ein sehr komplexes Konstrukt und kann sich in ganz unterschiedlichen Formen äussern. Nach Kahn und Antonucci (1980, zitiert nach Frese und Semmer 1991) kann sich die Unterstützung in affektiver Form äussern (Wertschätzung, Zuwendung, Nähe usw.), in einer auf Bestätigung ausgelegten Form, in der Handlungen und Entscheidungen hinsichtlich ihrer moralischen oder sachlichen Richtigkeit rückversichert werden, oder sie kann auch in Form von schlicht informationeller und instrumenteller Hilfe geleistet werden. Dabei kann diese Unterstützung nicht nur aus privaten Beziehungen kommen, sondern durchaus auch von ArbeitskollegInnen oder von Vorgesetzten.
- Soziale Unterstützung kann präventiv wirken, indem auftretende Stressoren verringert oder Stressbedingungen als solche weniger deutlich wahrgenommen werden. Ebenfalls kann sie negative Auswirkungen von Stressoren mildern («Pufferwirkung») oder gesundheitsförderliches Verhalten fördern.
- Welche Unterstützung im individuellen Fall geeignet ist, ist sorgfältig zu prüfen, denn eine unangemessene soziale Unterstützung kann auch gegenteilige, negative Wirkungen haben (z. B. Laireiter und Lettner 1993). In jedem Fall entscheidet eine hohe Vertrauensbasis und Bindungssicherheit darüber, inwiefern eine Person überhaupt belastende Erfahrungen und negative Emotionen im Gespräch mit anderen enthüllt oder inwieweit sie davon überhaupt profitiert (Stroebe et al. 2006). Gerade im Arbeitskontext stellt sich diese Frage noch viel akzentuierter. Denn das Teilen von privaten Angelegenheiten bedeutet eine Selbstoffenbarung, die (berechtigte) Ängste vor negativen Konsequenzen schüren kann.

7 Fazit

7.1 Implikationen für eine gesundheitsförderliche Personalarbeit

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklung des Arbeitskräftepotenzials sollten sich Arbeitgeber systematisch mit Fragen zu einem individualisierten Personalmanagement befassen.

Ein am chronologischen Alter ausgerichtetes Verständnis von typischen Altersgruppen ist in der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik nicht sinnvoll. Heute wird demonstrativ das Individuum für seine berufsbezogene Ausbildung, sein Arbeitsvermögen und seine Arbeitsmarktintegration selbst verantwortlich gemacht. Daher sollten Unternehmen auch dessen weitere individuelle Merkmale und Situation stärker als bisher in ihrer Personalpolitik berücksichtigen, wenn es um deren Beschäftigung, Berufswechsel, Karriere, Unterstützung usw. geht.

Die Bindung und Mobilisierung hoch qualifizierter Mitarbeitender kann nur gelingen, wenn die Unternehmen es diesen ermöglichen, die Erwerbsarbeit so lange wie möglich mit Lebensereignissen auch in ihren sonstigen Lebens- und Arbeitsbereichen zu vereinbaren. Die (kritischen) Lebensereignisse markieren aus individueller Sicht den Übergang von einer Lebensphase in eine andere (vgl. Clemens 2010, S. 94). Sie sind meist mit grossem Stress für die betroffenen Mitarbeitenden verbunden und aufgrund ihrer teilweise massiven Auswirkungen auch aus Sicht der Arbeitgeber relevant, die diese Mitarbeitenden halten oder beschäftigen möchten. Daher sollten (kritische) Lebensereignisse und dadurch sich verändernde Bedürfnisse der Mitarbeitenden von Seiten der Unternehmen besser als bislang wahrgenommen und auch passende, angemessene Angebote zur Unterstützung der Mitarbeitenden veranlasst werden.

Ein an Lebensereignissen orientiertes Personalmanagement zielt auf die Unterstützung und den Erhalt von gesunden, leistungsfähigen und leistungsbereiten Mitarbeitenden ab.

In mehrfacher Hinsicht wäre eine unternehmerische Personalpolitik, die sich wesentlich am Individuum und an dessen Lebensereignissen orientiert, sinnvoll (vgl. Abschnitt 3.4). Sie würde unter anderem eine intensivere Erschliessung des gegebenen Arbeitskräftepotenzials zur Abmilderung des gefürchteten Arbeitskräftemangels ermöglichen (vgl. Flüter-Hoffmann 2010, S. 426 f.).

Die heute bestehenden Konzepte zum lebensereignisorientierten Personalmanagement weisen auch Schwächen und Risiken auf, die bei entsprechenden Implementierungsvorhaben beachtet werden sollten: zum Beispiel entsteht bei genauerer Durchsicht der von Flüter-Hoffmann (2010) untersuchten konkreten personalpolitischen Problemfelder und Massnahmen verschiedener Unternehmen der Eindruck, dass diese insbesondere im Bereich der *Personalentwicklung* (Qualifikationen, Kompetenzentwicklung, Laufbahnplanung, alternative Karriereemodelle, Möglichkeiten eines innerbetrieblichen Wissenstransfers) zwar Defizite feststellen, weniger aber auf Gebieten wie z. B. dem *Gesundheitsmanagement* oder hinsichtlich möglicher Teilzeitarbeit und Arbeit zu Hause (Home Office). Die diskutierten Veränderungsmassnahmen beziehen sich dann in aller Regel auf die berufliche und betriebliche Seite des Mitarbeitenden, und dessen persönliche, ausserberufliche Lebensereignisse bleiben schlussendlich unterbelichtet, was am Kern des Konzepts aber vorbeigeht.

Vielleicht besteht, zweitens, das Risiko, dass die möglichst optimale Orientierung der Unternehmen an den individuellen Lebensereignissen ihrer Mitarbeitenden in einen betrieblichen Anspruch auf eine totale Verfügbarkeit der Mitarbeitenden umschlägt. Zwar geht es in der aktuellen Diskussion des individualisierten Personalmanagements zunächst um die Bewältigung individueller Lebensereignisse, die trotz ihres Eintretens eine anspruchsvolle Erwerbsarbeit nicht völlig verunmöglichen sollten. Vielfach wird aber darauf hingewiesen, dass die Entgrenzungszumutungen an hoch qualifizierten Arbeitsplätzen dazu führen, dass Mitarbeitende ihren Auf-

wand zur Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen vernachlässigen bzw. – am betrieblichen Muster orientiert – ihre Privatsphäre mit negativen Auswirkungen auf soziale Beziehungen stark «rationalisieren» würden (vgl. z.B. Flick 2013, King 2013 und auch Schweiger 2009, S. 57 f.). Genau solchen Mustern und Verhaltensweisen müsste die dargelegte betriebliche Personalpolitik aber eher abhelfen.

Es ist hier auch darauf hinzuweisen, dass das lebensereignisorientierte Personalmanagement für bestimmte Probleme zwar Lösungsansätze vorschlägt, dabei jedoch stark auf einigen zentralen Prämissen der Problembeschreibung aufbaut, die sich auch wieder ändern können. Es werden hier z.B. Annahmen über dauerhaftes Wirtschaftswachstum und demografische Trends oder den auch künftig zu erwartenden Fachkräftemangel für hoch qualifizierte Arbeit getroffen. Eine grössere Wirtschaftskrise oder auch eine umfangreiche Immigration hoch qualifizierter Arbeitskräfte würde die Arbeitsmarktsituation und Problemstellung verändern und könnte das unternehmerische Interesse z. B. an älteren Mitarbeitenden oder Frauen wieder erlahmen lassen.

7.2 Ethische Fragen (Ausblick/Was tun?/Wie weiter?)

Kritische Lebensereignisse können alle und jeden treffen. Sie wirken sich auf die psychische und physische Gesundheit und das Wohlbefinden der betroffenen Personen aus, haben teilweise massive soziale Folgen und stellen die Betroffenen neben einer starken emotionalen Betroffenheit meist auch vor neue Aufgaben organisatorischer oder alltagspraktischer Natur. Auch wenn die meisten Ereignisse im «Privatleben» stattfinden, so haben sie oft auch Auswirkungen auf das Erwerbsleben, sei es in Form ökonomischer Folgen wie Leistungseinbussen, Pensenreduktionen, Fluktuationen, Absenzen oder indem der betriebliche Arbeitsplatz als Ort wahrgenommen wird, wo sich Betroffene Unterstützung erhoffen.

Unternehmen sind jedoch häufig ratlos, was sie an Hilfestellungen anbieten können, was von den betroffenen Mitarbeitenden an Unterstützung erwartet wird und wovon die Betroffenen tatsächlich profitie-

ren würden. In aller Regel knüpfen sich entsprechende Erwartungen darüber, in welchem Ausmass und auf welche Weise Unterstützung zu geben ist, an eine Beziehung und ihre Geschichte (Asendorpf und Banse 2000). Eine solche «Beziehungsgeschichte», gerade wenn es um persönliche Lebenssituationen geht, gibt es im Arbeitskontext oft nicht. Das hat zur Konsequenz, dass konkrete Aktivitäten und Veränderungen oft nur auf Nachfrage der betroffenen Personen entstehen. Viele Mitarbeitende zögern jedoch auch schon bei einem verfügbaren Angebot, Hilfe anzufordern, weil sie befürchten, negativ aufzufallen, oder weil sie sich dafür schämen. Fehlen Unterstützungsangebote gänzlich oder reagieren die Vorgesetzten in solchen Situationen unvorbereitet und überfordert, so ist die Hürde, sich an eine entsprechende Person zu wenden und Hilfe anzufordern, noch um vieles höher. Im Zusammenhang mit einer lebensereignisorientierten Personalpolitik stellen sich Fragen der sozialen Verantwortung der Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeitenden, und ethische Bedenken müssen «bearbeitet» werden.

Wie weit darf und soll ein Unternehmen in das Privatleben seiner Mitarbeitenden eingreifen? Wo liegt die Grenze zwischen sozialer Verantwortung und Respektieren des Privatlebens? Wie sorgsam geht die Unternehmung mit den Selbstenthüllungen betroffener Mitarbeitenden um?

Gerade im letzten Punkt zeigt sich nochmals in aller Deutlichkeit, dass der Umgang mit betroffenen Personen eine hohe Sorgsamkeit mit der Situation und eine grosse Vertrauensbasis zwischen den Beteiligten erfordert, was gerade im Arbeitskontext hoch relevant ist. Oft kann schon das Offenlegen dessen, worin der Unterstützungsbedarf liegt, ein heikles Unterfangen für die betroffenen Personen bedeuten. Denn die Bitte um Hilfe und Unterstützung hat stets auch Auswirkungen auf das eigene Selbstwertgefühl, da man in der Selbstwahrnehmung mehr als «hilfebedürftig» erscheint (Bolger und Amarel 2007). Zudem ist gerade im Arbeitskontext das Reziprozitätsprinzip verletzt, das heisst, die Verpflichtung zur Wiedergutmachung kann nicht eingehalten werden. Dies kann bedeuten, dass Hilfen entweder gar nicht in Anspruch genommen werden oder aber nur mit dem Gefühl einer hohen «Wiedergutmachungsschuld», die ihrerseits belastend sein kann (Newsom 1999).

Das Thema der kritischen Lebensereignisse und der Umgang mit betroffenen Personen bedingt demnach gute Instrumente und ein gut geschultes Personal seitens der Unternehmen, damit entsprechende Unterstützungsleistungen tatsächlich hilfreich sein können. Sind die Rahmenbedingungen, ja die ganze Haltung und Kultur eines Unternehmens auf einen sorgsamen und wertschätzenden Umgang ausgerichtet, dann können sich Unterstützungsleistungen jeglicher Art in ihrem ganzen Potenzial entfalten und eine grosse Hilfe für die betroffenen Personen sein. Die richtigen Unterstützungsleistungen in der richtigen Ausgewogenheit sind dafür sehr wichtig.

8 Verwendete Literatur

- Abels, H., Honig, M.-S., Saake, I., Weymann, A. (2008): Lebensphasen. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Altwegg, D., Andreani, T., Berrut, S., Gazareth, P., Hüttner, E., Kaeser, M., Lieberherr, R., Lindner, M., Marquis, J.F., Rossel, R., Roy, E., Teotino, G. & Wyss, N. (2012). Gesundheitsstatistik 2012. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- Armutat, S., Böhne, A., Busch, J., Flüter-Hoffmann, C., Hempel, V., Mürdter, A., Nikutta, S.E., Pöpping, S. & Rühl, M. (2009): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung; Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele. Bielefeld: Bertelsmann (DGFP-PraxisEdition, Band 91).
- Asendorpf, J. & Banse, R. (2000). Psychologie der Beziehung. Bern: Huber.
- Bachmann, N. (2014). Soziale Ressourcen als Gesundheitsschutz: Wirkungsweise und Verbreitung in der Schweizer Bevölkerung und in Europa, Dossier 27. Neuchâtel, Schweizerisches Gesundheitsobservatorium (Obsan). Verfügbar unter: <http://www.obsan.admin.ch/bfs/obsan/de/index/01/02.html> (2.11.2014).
- Beck, U. (2004): Jenseits von Stand und Klasse? In: U. Beck & E. Beck-Gernsheim (Hg.): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. 6. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 43–60.
- Beck, B., Dallinger, U., Naegele, G. & Reichert, M. (1997). Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie und Senioren, 106(1). Stuttgart: Kohlhammer.
- Bolger, N. & Amarel, D. (2007). Effects of social support visibility on adjustment to stress: Experimental evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(3), 458–475.
- Brandtstädter, J. & Greve, W. (2005). Entwicklung und Handeln: Aktive Selbstentwicklung und Entwicklung des Handelns. In: W. Schneider & F. Wilkening (Hg.): Theorien, Modelle und Methoden der Entwicklungspsychologie (Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C: Theorie und Forschung, Serie V: Entwicklungspsychologie, Band 1). Göttingen: Hogrefe, 409–459.
- Braun, N. & Gmünder, M. (2012): ICT-Fachkräftesituation. Bildungsbedarfsprognose 2020. Schlussbericht. Hg. v. ICT-Berufsbildung Schweiz. Bern: Econlab GmbH.
- Brim, O.G., Jr. & Ryff, C.D. (1980). On the properties of life events. In: P.B. Baltes & O.G. Brim, Jr. (Hg.): Life-span development and behavior. New York: N.Y. Academic Press, 368–387.
- Brüsemeister, T. (2011): Zur Verstrickung der Individuen in «ihre» Organisationsgesellschaft – Neue Facetten eines alten Themas. In: U. Volkmann & U. Schimank (Hg.): Soziologische Gegenwartsdiagnosen II: Vergleichende Sekundäranalysen. Studienbrief der FernUniversität in Hagen. Hagen, 291–314.
- Bundesamt für Statistik (2014a). Panorama. Arbeit und Erwerb. Verfügbar unter: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/01/pan.Document.118134.pdf> (3.1.2015).
- Bundesamt für Statistik (2014b). Gleichstellung von Frau und Mann – Daten, Indikatoren. Teilzeit. Verfügbar unter: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/20/05/blank/key/erwerbsstaetigkeit/teilzeitarbeit.html> (3.1.2015).
- Bundesamt für Statistik (2014c). Scheidungen und Scheidungshäufigkeit. Verfügbar unter: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/06/blank/key/06.html> (25.7.2014).
- Bundesamt für Statistik (2014d). Erwerbstätige (Inlandkonzept) nach Geschlecht, Nationalität und Alter. Verfügbar unter: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/data/01.html> (16.1.2015).

- Buck, H. & Schletz, A. (2002): Sensibilisierungs- und Beratungskonzepte für eine alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik. In: Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (Hg.): Handlungsanleitungen für eine alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik – Ergebnisse aus dem Transferprojekt. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, 9–14.
- Burton, E., Stice, E. & Seeley, J.R. (2004). A prospective test of the stress-buffering model of depression in adolescent girls: No support once again. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 72(4), 689–697.
- Castaño, C. & Webster, J. (2011). Understanding women's presence in ICT. The life course approach. *International Journal of Gender Science and Technology*, 3(2), 364–386. (Special Issue 'Women in ICT: international research from a life course perspective'). Verfügbar unter: <http://genderandset.open.ac.uk/index.php/genderandset/issue/view/9> (7.7.2014).
- Clemens, W. (2010): Lebensläufe im Wandel – Gesellschaftliche und sozialpolitische Perspektiven. In: G. Naegele (Hg.): Soziale Lebenslaufpolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 86–109.
- Diezinger, A. (2010): Alltägliche Lebensführung: Die Eigenlogik alltäglichen Handelns. In: R. Becker & B. Kortendiek (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 204–208.
- Dorsemagen, C., Krause, A., Lehmann, M., Pekruhl, U. (2012): Flexible Arbeitszeiten in der Schweiz. Auswertung einer repräsentativen Befragung der Schweizer Erwerbsbevölkerung. Hg. v. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. Bern.
- Egger, T. (2007). Spitex – Umfeld-, Markt- und Konkurrenzanalyse: Literaturübersicht. Bern: Büro für Arbeits- und sozialpolitische Studien BASS AG.
- Engel, S. (2008). Angehörigenberatung – Verbesserung der Situation pflegender Angehöriger als ein zentrales Arbeitsfeld der Gerontopsychologie. In: W.D. Oswald, G. Gatterer & U.M. Fleischmann (Hg.): Gerontopsychologie. Grundlagen und klinische Aspekte zur Psychologie des Alterns. Wien: Springer Verlag, 195–212.
- Filipp, S.-H. & Aymanns, P. (2010). Kritische Lebensereignisse und Lebenskrisen. Vom Umgang mit den Schattenseiten des Lebens. Stuttgart: Kohlhammer.
- Flick, S. (2013): Leben durcharbeiten. Selbstsorge in entgrenzten Arbeitsverhältnissen. Frankfurt am Main: Campus.
- Flüter-Hoffmann, C. (2010): Der Weg aus der Demografie-Falle. Lebenszyklusorientierte Personalpolitik. In: G. Naegele (Hg.): Soziale Lebenslaufpolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 411–428.
- Frese, M. & Semmer, N. (1991). Stressfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluss von Kontrolle und sozialer Unterstützung. In: S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hg.): Psychischer Stress am Arbeitsplatz. Göttingen: Hogrefe, 135–153.
- Fuchs-Heinritz, W. (2011): Grundfragen der Soziologie des Lebenslaufs. Altersnormen und andere Zeitmarken des Lebenslaufs. Studienbrief der FernUniversität in Hagen. Hagen.
- Fux, B., Sauvain-Dugerdil, C., Stutz, H., Strub, S., Leuba, A., Tritten, C. & Krummenacher, J. (2006). Pflegen, betreuen und bezahlen. Familien in späteren Lebensphasen. Bern: Eidgenössische Koordinationskommission für Familienfragen, Bundesamt für Sozialversicherungen. Verfügbar unter: http://www.ekff.admin.ch/c_data/d_Pub_Pflegen_632KB.pdf (25.7.2014).
- Gehrig, M., Gardiol, L., Schaerrer, M. (2010): Der MINT-Fachkräftemangel in der Schweiz. Ausmass, Prognose, konjunkturelle Abhängigkeit, Ursachen und Auswirkungen des Fachkräftemangels in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik. Hg. v. Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF. Eidg. Departement des Innern EDI. Bern.
- Gerlach, I. (2012): Unternehmen als familienpolitische Akteure – eine auch historische Einordnung. In: I. Gerlach & H. Schneider (Hg.): Betriebliche Familienpolitik. Kontexte, Messungen und Effekte. Wiesbaden: Springer VS, 11–27.

- Gerlach, I. & Laß, I. (2012a): Gesamtgesellschaftliche Effekte betrieblicher Familienpolitik. In: I. Gerlach & H. Schneider (Hg.): Betriebliche Familienpolitik. Kontexte, Messungen und Effekte. Wiesbaden: Springer VS, 241–260.
- Gerlach, I. & Laß, I. (2012b): Gesellschaftliche Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik. In: I. Gerlach & H. Schneider (Hg.): Betriebliche Familienpolitik. Kontexte, Messungen und Effekte. Wiesbaden: Springer VS, 29–44.
- Graf, A. (2009). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. In: N. Thom & R.J. Zaugg (Hg.): Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. Wiesbaden: Gabler Verlag, 265–281.
- Grässel, E. (2000). Warum pflegen Angehörige? Zeitschrift für Gerontopsychologie und -psychiatrie, 13(2), 85–94.
- Grau, I. & Bierhoff, H.W. (Hrsg.) (2003). Sozialpsychologie der Partnerschaft. Berlin: Springer.
- Greve, W. (2008). Bewältigung und Entwicklung. In: R. Oerter & L. Montada (Hg.): Entwicklungspsychologie. Weinheim: Beltz PVU, 910–926.
- Hawkey, L.C., Burleson, M.H., Berntson, G.G. & Cacioppo, J.T. (2003). Loneliness in everyday life: Cardiovascular activity, psychosocial context, and health behaviors. Journal of Personality and Social Psychology, 85(1), 105–120.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2009): Wirtschafts- und Industriesoziologie. Grundlagen, Fragestellungen, Themenbereiche. 2. Aufl. Weinheim: Juventa-Verlag.
- Hobfoll, S.E. (1998). Stress, culture and community: The psychology and philosophy of stress. New York: Plenum.
- Hobfoll, S.E. & Buchwald, P. (2004). Die Theorie der Ressourcenerhaltung und das multiaxiale Copingmodell – eine innovative Stresstheorie. In: P. Buchwald, C. Schwarzer, S.E. Hobfoll (Hg.): Stress gemeinsam bewältigen. Ressourcenmanagement und multiaxiales Coping. Göttingen, Bern, Toronto Seattle: Hogrefe, S.11–26.
- Hobson, C.J. & Delunas, L. (2001). National Norms and Life-Event Frequencies for the Revised Social Readjustment Rating Scale. International Journal of Stress Management, 8(4), 299–314.
- IGFP (2013). Beschäftigte in kritischen Lebensphasen unterstützen. Eine strategische Handlungshilfe für Unternehmen. Handlungsleitfaden des Projektes LoS! – Lebensphasenorientierte Selbsthilfekompetenz. Verfügbar unter: http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Projekte/lebensphasen-orientierte-selbsthilfekompetenz-handlungsleitfaden.pdf?__blob=publicationFile (3.7.2014).
- Jurczyk, K. (2002): Entgrenzungen von Zeit und Gender – Neue Anforderungen an die Funktionslogik von Lebensführung? In: M. Wehrich & G.G. Voß (Hg.): Tag für Tag. Alltag als Problem – Lebensführung als Lösung? München: Rainer Hampp Verlag, 95–115.
- Jürgens, K. (2009): Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kägi, W., Lobsiger, M., Morlok, M., Frey, M., Oswald, A. (2014): Fachkräftemangel in der Schweiz. Ein Indikatoren-system zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in den verschiedenen Berufsfeldern. Hg. v. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. Bern.
- Kels, P., Clerc, I., Artho, S. (2015): Karrieremanagement in wissensbasierten Unternehmen: Innovative Ansätze zur Karriereentwicklung und Personalbindung. Wiesbaden: Gabler.
- Kesselring, A. (2004): Angehörige zu Hause pflegen: Anatomie einer Arbeit. Schweizerische Ärztezeitung, 85(10), 504–506.
- Kieselbach, T., Kuhn, K., Armgarth, E., Bagnara, S., Elo, A.-L., Jefferys, S., Joling, C., Nielsen, K., Popma, J., Rogovsky, N., Sahler, B., Thomson, G., Emmanuel, C., Triomphe, M. & Widerszal-Bazyl, M. (2009). Gesundheit und Restrukturierung. Innovative Ansätze und Politikempfehlungen. München u. Mering: Rainer Hampp Verlag.

- King, V. (2013): Zeitgewinn und Selbstverlust in verdichteten Arbeits- und Lebenswelten. Oder: Wie übersetzen sich Veränderungen gesellschaftlicher Praxis in psychosoziale Belastungen? In: R. Haubl, B. Hausinger & G.G. Voß (Hg.): Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität. Frankfurt am Main: Campus, 140–158.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Elovainio, M., Pentti, J. & Virtanen, M. (2003). Human costs of organisational downsizing. Comparing health trends between leavers and stayers. *American Journal of Community Psychology*, 32, 57–67.
- Kleemann, F. & Voß, G.G. (2010): Kapitel VIII Subjekt und Arbeitskraft: Arbeit und Subjekt. In: F. Böhle, G.G. Voß & G. Wachtler (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 415–450.
- Köper, B. & Richter, G. (2012). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bericht 27. Verfügbar unter: http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/artikel27.pdf?__blob=publicationFile (25.7.2014).
- Kohli, M. (2009; zuerst: 1985): Institutionalisierung des Lebenslaufs. Historische Befunde und theoretische Argumente. In: H. Solga (Hg.): Soziale Ungleichheit. Klassische Texte zur Sozialstrukturanalyse. Frankfurt am Main: Campus, 387–410.
- Kurz-Scherf, I. (2007): Soziabilität – auf der Suche nach neuen Leitbildern der Arbeits- und Geschlechterpolitik. In: B. Aulenbacher, M. Funder, H. Jacobsen & S. Völker (Hg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Forschung im Dialog. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 267–284.
- Laireiter, A. & Lettner, K. (1993): Belastende Aspekte sozialer Netzwerke und sozialer Unterstützung. Ein Überblick über den Phänomenbereich und die Methodik. In: A. Laireiter (Hg.): Soziales Netzwerk und soziale Unterstützung. Konzepte, Methoden und Befunde. Bern: Hans Huber, 101–111.
- Lazarus, A. (2000). Toward better research on stress and coping. *American Psychologist*, 55(6), 665–673.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). Stress, Appraisal and Coping. New York: Springer.
- Lyssenko, L., Franzkowiak, P. & Bengel, J. (2011). Resilienz und Schutzfaktoren. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hg.): Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Werbach-Gamburg: Verlag für Gesundheitsförderung.
- Mayr-Kleffel, V. (2010): Netzwerkforschung: Analyse von Beziehungskonstellationen. In: R. Becker & B. Kortendiek (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 304–310.
- Minssen, H. (2006): Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Einführung. Frankfurt am Main: Campus.
- Montada, L. (2008). Fragen, Konzepte, Perspektiven. In: R. Oerter & L. Montada (Hg.): Entwicklungspsychologie. Weinheim: Beltz PVU, 3–48.
- Naeyele, G. & Sporket, M. (2010): Perspektiven einer lebenslauforientierten Ältere-Arbeitnehmer-Politik. In: G. Naeyele (Hg.): Soziale Lebenslaufpolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 449–473.
- Newsom, J.T. (1999). Another side of caregiving: Negative reactions to being helped. *Current Directions in Psychological Science*, 8(6), 183–187.
- Paykel, E. (2003). Life events: Effects and genesis. *Psychological Medicine*, 33(7), 1145–1148.
- Perrig-Chiello, P., Höpflinger, F. & Schnegg, B. (2010). Pflegende Angehörige von Menschen in der Schweiz. Schlussbericht (SwissAgeCare-2010. Forschungsprojekt im Auftrag der Spitex Schweiz). Verfügbar unter: <http://upload.sitesystem.ch/B2DBB48B7E/0CDC636B60/2FF10C60B3.pdf> (7.7.2014).
- Pochobradsky, E., Bergmann, F., Brix-Samoylenko, H., Erfkamp, H. & Laub, R. (2005): Situation pflegender Angehöriger. Endbericht. Wien: Österreichisches Institut für Gesundheitswesen.

- Reichert, M. (2003). Erwerbstätigkeit und Pflege – ein neues Konfliktfeld des demographischen Wandels? Überblick über den nationalen und internationalen Forschungsstand. In: M. Goldmann, B. Mütterich, M. Stackelbeck & D. Tech (Hg.): Gender Mainstreaming und demographischer Wandel. Projektdokumentation. Sfs Landesinstitut, 203–221. Verfügbar unter: http://www.genderkompetenz.info/w/files/gkompzpdf/gm_und_demographischerwandel_sfs_2003.pdf (25.7.2014).
- Reichert, M. (2010): Pflege – ein lebensbegleitendes Thema? In: G. Naegele (Hg.): Soziale Lebenslaufpolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 309–332.
- Reinecker, H. (2013). Life-Event-Forschung. In: M. Wirtz (Hg.): Dorsch – Lexikon der Psychologie, Bern: Hans Huber Verlag.
- Scharlach, A.E., & Boyd, S.L. (1989). Caregiving and employment: Results of an employee survey. *The Gerontologist*, 29, 382–387.
- Schneider, H., Heinze, J. & Wieners, H. (2012): Betriebliche Familienpolitik im Spiegel der betriebswirtschaftlichen Diskussion. In: I. Gerlach & H. Schneider (Hg.): Betriebliche Familienpolitik. Kontexte, Messungen und Effekte. Wiesbaden: Springer VS, 107–124.
- Schuler, D. & Burla, L. (2012). Psychische Gesundheit in der Schweiz 2012 (Obsan Bericht 52). Neuchâtel: Schweizerisches Gesundheitsobservatorium.
- Schwarzer, R. & Schulz, U. (2003). Stressful life events. In A.M. Nezu, C.M. & P.A. Geller (Hrsg.) (2003). *Handbook of psychology: Health psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc., 27–49.
- Schweiger, G. (2009): Arbeit im Strukturwandel. In: T. Böhler, O. Neumaier, G. Schweiger & C. Sedmak (Hg.): *Menschenwürdiges Arbeiten. Eine Herausforderung für Gesellschaft, Politik und Wissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 39–71.
- Semmer, N. & Udris, I. (2007). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In: H. Schuler et al. (Hg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie*, Bern: Huber, 157–195.
- Sharp, E.A. & Ganong, L. (2007). Living in the gray: Women's experiences of missing the marital transition. *Journal of Marriage and Family*, 69(3), 831–844.
- Stroebe, M.S., Schut, H. & Stroebe, W. (2006). Who benefits from disclosure? Exploration of attachment style differences in the effects of expressing emotions. *Clinical Psychology Review*, 26(1), 66–85.
- Vinkers, D.J., Gussekloo, J., Stek, M.L. (2004). The 15-item Geriatric Depression Scale (GSD-15) detects changes in depressive symptoms after a major negative life event. The Leiden 85-plus Study. *International Journal of Geriatric Psychiatry*, 19, 80–84.
- WBF – Eidg. Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (2013): Fachkräfteinitiative – Situationsanalyse und Massnahmenbericht. Verfügbar unter: http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/05493/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6l0NTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpn02Yuq2Z6gpJCGd4F_gmym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A (3.1.2015).
- Wittchen, H.-U. & Hoyer, J. (2006). *Klinische Psychologie & Psychotherapie*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Zapf, D. & Semmer, N. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In: H. Schuler (Hg.): *Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D., Serie II, Bd. 3, Organisationspsychologie* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe, 1007–1112.
- Zölch, M. & Swoboda, N. (2014). Der demografische Wandel bewegt die Schweizer Arbeitswelt. Zwischenbilanz zu Herausforderungen, Initiativen und Forschungsfeldern. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 25, Bern und Lausanne.

Dufourstrasse 30, Postfach 311, CH-3000 Bern 6
Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne
Tél. +41 21 345 15 15, fax +41 21 345 15 45
office.lausanne@promotionsante.ch

www.gesundheitsfoerderung.ch
www.promotionsante.ch
www.promozionesalute.ch